Le Rapport du

Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique

AU-DELÀ DES APPARENCES

VOLUME 1

RAPPORT ET RECOMMANDATIONS

90-05212/

Données de catalogage avant publication (Canada)
Canada. Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique.

Au-delà des apparences : le rapport du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique

Publ. en anglais sous le titre : Beneath the veneer.
Sommaire : v. 1 Rapport et recommandations — v. 2 Ce que les chiffres ont révélé — v. 3 Ce qu'on nous a dit — v. 4 Bibliographie annotée.
Comprend des références bibliogr.

ISBN 0-660-92955-4
N° de cat. BT22-19/1-1990F

1. Femmes dans la fonction publique — Canada. 2. Égalité de rémunération — Canada. 3. Canada — Fonctionnaires. 4. Fonction publique — Canada. 5. Femmes — Travail — Canada. I. Titre. II. Titre : Le rapport du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique.

JL111.W6.C3214 1990 354.71001'04 C90-098620-4

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1990

En vente au Canada par l'entremise des
Librairies associées
et autres libraires

ou par la poste auprès du

Centre d'édition du gouvernement du Canada
Approvisionnements et Services Canada
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT22-19/1-1990F
ISBN 0-660-92955-4

le 23 avril 1990

L'honorable Robert R. de Cotret, C.P.
Président
Conseil du Trésor du Canada
Ottawa (Ontario)

Monsieur le ministre,

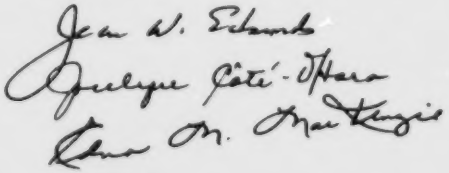
Les membres du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique ont l'honneur de vous présenter le rapport de l'étude qu'il leur a été demandé d'entreprendre en septembre 1988.

Nous remercions de son aide et de son appui le personnel du Conseil du Trésor et de la Commission de la fonction publique, qui nous a fourni une bonne part de l'information sur laquelle nous avons fondé nos recommandations. Nous sommes également reconnaissantes envers les sous-chefs des ministères et des organismes, qui ont incité leurs employés et employées à répondre à nos questions et à nous faire part de leurs vues, ainsi qu'envers les membres du Comité consultatif des sous-ministres, qui nous ont aidé de nombreuses façons. Il va sans dire que nous assumons l'entière responsabilité de nos constatations, conclusions et recommandations.

Nous exprimons notamment notre gratitude envers les membres de notre personnel, peu nombreux mais excellent : M. Barry Daniels, qui a dirigé la recherche; M^me^ Cathy Downes, qui s'est occupée de la coordination, de la consultation et des communications; M^me^ Nina Butcher et son successeur M^me^ Barbara Bongiorno, qui ont assuré le bon roulement de l'administration, et M^me^ Micheline Mousseau, qui a géré nos dossiers délicats et volumineux.

Comme vous nous l'avez suggéré, nous avons demandé à votre prédécesseur, l'honorable Pat Carney, d'écrire un avant-propos pour décrire la genèse du rapport. Nous lui sommes reconnaissantes d'avoir lancé ce projet; nous vous savons par ailleurs gré de votre appui et de votre encouragement constants. Nous osons espérer que vous trouverez utiles les constatations et recommandations présentées dans ce document.

Jean Edmonds
Jocelyne Côté-O'Hara
Edna MacKenzie



MANDAT

CONTEXTE

1. Le gouvernement du Canada s'est engagé à appuyer le principe de l'égalité d'accès aux emplois de la fonction publique pour les femmes et a donc mis en oeuvre des mesures et des programmes spéciaux pour faciliter leur embauche.
2. Le gouvernement a fait jusqu'à maintenant des progrès réels pour ce qui est de la représentation globale des femmes dans les divers groupes professionnels; par exemple, on retrouve maintenant plus de femmes gestionnaires qu'auparavant.
3. En raison de ces progrès, les femmes accèdent maintenant à des postes dans lesquels elles ont peu de modèles féminins sur qui se guider. En outre, les femmes demeurent sous-représentées dans certains groupes professionnels par rapport aux données sur la main-d'oeuvre disponible. Enfin, elles semblent être concentrées aux niveaux hiérarchiques inférieurs et ce, même dans les groupes professionnels à prédominance féminine.
4. Toutes les données indiquent que les femmes se butent encore à des obstacles à l'emploi et à leur avancement professionnel. De plus, étant donné que les possibilités d'emploi se présentent souvent dans des domaines à prédominance masculine, les femmes semblent plus réticentes à aspirer à des postes élevés.

OBJECTIFS

1. Recenser et classer par ordre d'importance les principaux obstacles à l'embauche des femmes dans des groupes professionnels où leur représentation est considérablement moindre que dans la main-d'oeuvre disponible.
2. Recenser et classer par ordre d'importance les principaux obstacles à l'avancement des femmes dans des groupes professionnels où elles sont nettement plus nombreuses aux niveaux hiérarchiques inférieurs.
3. Recenser les attitudes et les autres obstacles auxquels les femmes se heurtent lorsqu'elles sont nommées dans des groupes à prédominance masculine et où ne peuvent se guider sur aucun modèle.
4. En tenant compte des objectifs du gouvernement en matière de compression budgétaire et de réduction de la taille de la fonction publique, élaborer des recommandations permettant de surmonter les obstacles dont il est question en 1, 2, et 3 ci-dessus. Ces recommandations devront être classées par ordre d'importance et formulées en conformité avec les dispositions actuelles de la *Loi sur l'emploi dans la Fonction publique*.

TABLE DES MATIÈRES

VOLUME 1

Avant-propos

Chapitre 1 — Ce que nous avons fait et comment nous nous y sommes pris 1

Chapitre 2 — Le contexte 7

Chapitre 3 — Où sont les femmes 18

Chapitre 4 — Cheminements et régimes de carrière : où vont les femmes 41

Chapitre 5 — Ce que le sondage nous a appris 53

Chapitre 6 — Les obstacles — au delà des nombres 65

Chapitre 7 — Situations spéciales 92

Chapitre 8 — Comment elles se sont débrouillées 114

Chapitre 9 — Les conséquences 128

Chapitre 10 — Que faire maintenant 137

Annexe 1 — Les rouages bureaucratiques 151

Annexe 2 — Les stades de la discrimination et les groupes non concurrentiels (S.G. Peitchinis) 165

REMERCIEMENTS

Les membres du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique remercient particulièrement les milliers de femmes et d'hommes qui ont pris le temps d'exposer leurs vues et leurs expériences. Sans leur généreuse contribution, nous n'aurions jamais pu rédiger ce rapport.

le 23 avril 1990

AVANT-PROPOS

par l'honorable Pat Carney, P.C.

L'idée de créer un groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique provient de ma propre expérience en tant que ministre dans le cabinet du premier ministre Brian Mulroney. Dans les trois ministères que j'ai dirigés, Énergie, Mines et Ressources, Commerce extérieur et Conseil du Trésor, j'ai constaté une grave pénurie de femmes aux échelons supérieurs de l'administration. Les hauts fonctionnaires que j'accueillais dans mon bureau étaient ordinairement tous des hommes. Les quelques femmes qui assistaient aux réunions assumaient fréquemment une fonction «intérimaire».

Chaque fois que j'ai cherché à savoir où étaient les femmes, on m'a donné à peu près les réponses suivantes : «Nous en avions une, mais elle est partie.» «Nous en avons une, mais elle n'est pas encore prête.» Ou pis encore : «Elle est trop jeune.» Or, la situation n'était pas entièrement désespérée; puisqu'au Ministère du Commerce extérieur, j'ai eu la rare occasion de diriger parfois une équipe composée entièrement de femmes : l'ambassadrice Sylvia Ostry, la sous-ministre adjointe Jean McClosky, mon chef de cabinet Effie Triantafilopoulos et moi-même. Et j'ai trouvé des femmes remarquables qui occupaient des postes importants.

Mais un coup d'oeil à la liste des employés m'a permis de constater qu'il y avait très peu de femmes dans des postes menant aux échelons supérieurs. Lorsque je suis devenue présidente du Conseil du Trésor (et par conséquent chargée de la gestion de la fonction publique) j'ai cherché des éléments de réponse à certaines questions clés : Où sont les femmes? Y a-t-il un plafond de verre à travers lequel elles peuvent voir mais qu'elles ne peuvent pas franchir? J'avais déjà appris, dans ma propre carrière, que les femmes se nuisent souvent à elles-mêmes en ne se considérant pas aptes à assumer les postes supérieurs.

Quant aux femmes qui s'étaient rendues jusqu'au sommet — les pionnières et les éclaireuses — qu'avaient-elles appris? Quels obstacles avaient-elles rencontrés et comment y avait-elle fait face? Leurs connaissances pouvaient-elles être transmises aux autres femmes qui gravissaient les échelons de la hiérarchie?

Au début, l'administration n'a pas été enthousiasmée par cette initiative ministérielle. Rares étaient les personnes qui voulaient s'attaquer à la question des femmes dans la fonction publique à une époque de réduction des effectifs de possibilités de promotion réduites et de réactions masculines éventuelles aux initiatives d'équité en matière d'emploi du gouvernement. L'une de celles-ci était Huguette Labelle, chef de la Commission de la fonction publique. Elle a interrogé ses ordinateurs pour découvrir où se trouvaient les femmes.

Ensemble, nous avons étudié les résultats. Nous nous sommes demandé pourquoi les femmes, qui ont déjà fait leurs preuves dans les domaines financiers, ne représentaient que 10 p. 100 des vérificateurs, et pourquoi 80 p. 100 des commis étaient des femmes?

Un autre fonctionnaire qui a appuyé l'idée a été le secrétaire du Conseil du Trésor, Gérard Veilleux, qui a trouvé les fonds nécessaires pour financer le Groupe de travail. Plusieurs femmes sous-ministres favorables à cette initiative ont proposé Jean Edmonds pour diriger le Groupe. Jean est la bureaucrate idéale. Elle est devenue l'une des premières femmes cadres supérieurs en 1968 et elle a pris sa retraite de la fonction publique fédérale, et plus précisément du poste de sous-ministre, en 1985. Les sous-ministres ont également proposé Edna MacKenzie qui, d'un poste de soutien à l'administration, a gravi les échelons de la hiérarchie pour atteindre le poste de vice-présidente de la Commission de la capitale nationale. Jocelyne Côté-O'Hara, cadre supérieur de la compagnie de téléphone de la Colombie-Britannique possède une vaste expérience des secteurs tant public que privé, a complété l'équipe. Le groupe a réuni un personnel peu nombreux mais efficient et entrepris l'étude la plus exhaustive jamais réalisée de la fonction publique fédérale. Le présent rapport constitue le fruit de leur détermination. Je suis également reconnaissante envers mon successeur, le

président du Conseil du Trésor Robert de Cotret, d'avoir vigoureusement appuyé les efforts du Groupe de travail.

Les activités du Groupe de travail ont notamment eu pour résultat immédiat de susciter au sein de la fonction publique une discussion soutenue au sujet des expériences des hommes et des femmes dans le milieu de travail. Certaines de ces expériences provcquent des réactions de colère; d'autres, plus positives, montrent que les femmes et les hommes avec lesquels elles travaillent peuvent progresser en vue de réaliser l'égalité des chances pour tous.

On me demande souvent si je me suis moi-même déjà heurtée dans ma carrière à un plafond de verre.

Bien sûr que oui.

Quand et où m'y suis-je butée?

Vous trouverez la réponse à cette question dans l'exposé que renferme le présent rapport des expériences qu'ont connues les milliers d'hommes et de femmes interrogés ou interviewés pour ce projet.

Nous espérons que ces expériences aideront d'autres personnes à mener une carrière heureuse et productive dans une des ressources nationales les plus importantes du Canada, soit la fonction publique fédérale.

Bonne lecture.

CHAPITRE 1

Ce que nous avons fait et comment nous nous y sommes pris

Notre tâche était clairement définie dès le départ :

- recenser et classer les obstacles à l'avancement rencontrés par les femmes dans la fonction publique fédérale;
- nous intéresser tout spécialement aux groupes professionnels dans lesquels les femmes étaient refoulées aux niveaux inférieurs de rémunération et de statut;
- examiner l'expérience des pionnières et des éclaireuses, c'est-à-dire des femmes dans des professions non traditionnelles ou des unités organisationnelles à prédominance masculine;
- faire rapport au président du Conseil du Trésor de nos constatations et de leur importance pour la gestion efficace de la fonction publique fédérale à compter des années 1990.

Bref, nous devions creuser sous la surface, aller au-delà des statistiques familières sur la représentation et la promotion des femmes dans l'ensemble de la fonction publique pour entrer dans le détail des professions et des niveaux et voir enfin, derrière les chiffres, les femmes elles-mêmes.

Il était clair également qu'on attendait de nous une étude sérieuse et bien étoffée.

Nous avons tôt fait de découvrir que la dernière étude approfondie sur les femmes dans la fonction publique fédérale remontait à 20 ans. Les études les plus récentes n'avaient porté que sur la catégorie de la haute direction, ou encore n'étaient fondées que sur des données opérationnelles publiées par la Commission de la fonction publique et le Conseil du Trésor. Or, ces études laissaient en suspens les questions dont était saisi le groupe de travail.

Nous devions planifier un programme de recherche devant aboutir à un rapport destiné au président du Conseil du Trésor qui serait crédible, lisible et pratique. À cette fin, nous avons dû définir très clairement notre champ d'étude. Nous avons donc convenu d'étudier les aspects suivants :

- la discrimination, mais non pas sous toutes ses formes et non pas uniquement la discrimination;
- les préoccupations des femmes, mais non pas toutes ces préoccupations et non pas uniquement les préoccupations des femmes;
- les questions de gestion, mais non pas toutes ces questions ni uniquement ces questions.

Ces sujets ont fait couler beaucoup d'encre depuis quelques années, et nous voulions tirer parti du savoir et des vues des autres; nous avons donc fait établir un bibliographie annotée dans les deux langues officielles comprenant les écrits des cinq dernières années et constamment mise à jour au fur et à mesure de l'avancement de nos travaux. Cette bibliographie constitue le quatrième Volume du présent rapport.

En ce qui concerne notre propre recherche, nous avons opté pour un plan à volets multiples et complémentaires. Nous ne savions pas quelle méthode était susceptible de produire l'information et les observations dont nous avions besoin. En misant uniquement sur un sondage, nous risquions d'être contrariés par un faible taux de réponse. Par contre, en ne recourant qu'à des entrevues, nous n'aurions aucun moyen de savoir dans quelle mesure nos constatations reflétaient la situation dans l'ensemble de la fonction publique. Enfin, nous ne nous attendions pas à trouver des réponses aux questions précises que nous posions en nous fiant uniquement à une analyse des données opérationnelles.

En fin de compte, toutes nos méthodes de recherche ont produit des résultats au-delà de toute attente et elles se sont effectivement complétées les unes les autres. Nous avons demandé à Statistique Canada de mener une enquête sur les obstacles à l'avancement dans la fonction publique fédérale, qui a été soigneusement conçue avec l'aide de groupes de discussion et envoyée à un échantillon structuré à 10 p. 100 de fonctionnaires, soit 10 000 hommes et 10 000 femmes. Comme il s'agissait d'un long questionnaire (47 questions), nous craignions d'obtenir un faible taux de réponse et nous

avons demandé aux sous-ministres d'écrire à leurs fonctionnaires pour leur expliquer la nature et l'objet de l'enquête et les autoriser à remplir le questionnaire pendant les heures ouvrables, en ajoutant ceux qui n'étaient pas inclus dans l'échantillon et qui voulaient contribuer aux activités du groupe de travail, pouvaient présenter des mémoires individuels et collectifs.

Nos craintes n'étaient pas fondées : 12 044 fonctionnaires ont renvoyé le questionnaire (6 082 femmes et 5 962 hommes, soit un taux de réponse de 60 p. 100). Parmi ces personnes, 7 000 ont répondu à la dernière question (47) dans laquelle il était demandé de faire des remarques supplémentaires; de plus, 127 personnes et groupes non inclus dans l'échantillon ont envoyé des mémoires. Le chapitre 6 fait état de ce que l'enquête nous appris. Le Volume 2 renferme par ailleurs le texte du questionnaire et un tableau des réponses aux questions.

Pendant le déroulement de l'enquête, nous avons dépouillé la masse de renseignements détaillés sur les femmes dans la fonction publique fédérale provenant de la Commission de la fonction publique et du Conseil du Trésor. Il nous était relativement facile d'examiner la quantité globale de données, mais d'après notre mandat, nous devions nous concentrer sur des groupes professionnels et des situations organisationnelles précis. Nous devions aller en profondeur et comprendre la dynamique du système, et non pas seulement ses structures. Cette tâche est devenue la préoccupation première de notre directeur de la recherche, M. Barry Daniels.

Nous avons bénéficié pour cette tâche de deux sources d'aide : les organismes centraux chargés des données (la Commission de la fonction publique et le Conseil du Trésor) et Emploi et Immigration Canada. La Commission de la fonction publique a fourni toutes les données que nous avons demandées ainsi que l'aide et les conseils de sa section de l'analyse. Quant à lui, le Conseil du Trésor nous a fourni les données inscrites dans ses registres et a offert son aide pour l'interprétation et l'analyse de l'information. Emploi et Immigration Canada nous a également offert l'aide de M. Phil Fay, qui, grâce à sa longue expérience dans le domaine de l'analyse de la population active, a produit des techniques nous permettant d'aller au-delà des détails pour obtenir l'information dont nous avions besoin. Les résultats de cette activité sont présentés aux chapitres 4 et 5 ainsi qu'au Volume 2.

En même temps, nous avons commencé à interviewer des femmes au sujet de leurs expériences au sein de la fonction publique. Nous les avons interrogées à propos des obstacles qu'elles ont rencontrés, des moyens qu'elles ont employés pour y faire face et des changements dans les pratiques de gestion qu'elles recommanderaient. Certaines entrevues ont été réalisées par les membres et le personnel du groupe de travail tandis que d'autres ont été effectuées par des cabinets d'experts-conseils sous contrat. Certaines des femmes interviewées étaient des «pionnières et éclaireuses», c'est-à-dire des femmes qui avaient été les premières à accéder à une profession ou à un niveau organisationnel; d'autres avaient accepté de faire l'objet d'études de cas en bonne et due forme pour lesquelles on a également interrogé leurs supérieurs et associés; d'autres encore étaient des «décrocheuses», c'est-à-dire des femmes qui avaient quitté la fonction publique au milieu de leur carrière; d'autres enfin étaient à leur retraite. Nous avons interviewé des femmes de tous les échelons de la hiérarchie et de toutes les régions du Canada.

Il y a eu au total 223 entrevues. La plupart des femmes ont parlé d'encombrements qui les ont ralenties plutôt que d'obstacles qui leur ont entravé la voie, mais presque toutes étaient conscientes de plafonds qui avaient limité leurs aspirations et un bon nombre, face à un obstacle insurmontable, ont démissionné. Un bon nombre des femmes ont eu des recommandations bien conçues à formuler sur les changements qu'il y avait lieu d'apporter au style de gestion et aux mentalités, aux systèmes employés dans la fonction publique et à la culture des ministères. Elles se sont montrées généreuses de leur temps et nous ont permis d'utiliser les documents qu'elles nous ont fournis. Les chapitres 6, 7, 8, et 9 ainsi que le Volume 3 font état de ce que les entrevues nous ont permis d'apprendre.

Les hommes ont également contribué à notre compréhension des questions. Ils nous ont accordé 43 entrevues, ont présenté 11 mémoires et fourni 5 962 réponses. Un grand nombre des obstacles décrits au chapitre 7 touchent également les hommes, ce qui influe par conséquent sur nos recommandations.

Dès le moment où notre nomination a été annoncée, nous avons pris conscience de l'intérêt et de la préoccupation que le sujet suscitait au sein de la fonction publique ainsi que parmi les groupes de femmes, les universitaires, les administrations provinciales, les syndicats et d'autres organismes en dehors de la fonction publique fédérale. Nous savions que nous aurions

besoin de l'aide et des conseils de toutes ces personnes pour accomplir notre travail. Nous avons donc décidé de mener un groupe de travail très «transparent» et d'exécuter un programme permanent de consultation et de coordination sous la direction de M^me^ Cathy Downes.

Au sein de la fonction publique fédérale, nous avons rencontré des groupes d'employés, des comités de gestion, des ateliers, des conseils consultatifs, des syndicats — bref, tout ceux qui s'intéressaient à notre travail et qui étaient disposés à mettre un local et du temps à notre disposition — souvent autour d'un déjeuner apporté de la maison.

Notre seul mécanisme de conseil officiel a été notre Comité consultatif des sous-ministres, composé de cinq hommes et de cinq femmes, avec lequel nous nous sommes réunis chaque fois que nous avons eu des questions importantes à discuter. Ces personnes nous ont fréquemment suggéré des moyens pour combler les lacunes dans notre recherche et nous ont souvent fourni les données ou l'aide de spécialistes nécessaires pour accomplir notre travail. Nous avons demandé et obtenu des conseils précieux pour notre programme de consultation externe à la Condition féminine Canada et nous sommes reconnaissants d'avoir reçu deux mémoires solides de l'Alliance de la fonction publique du Canada et de l'Institut professionnel de la fonction publique.

À l'extérieur de la fonction publique fédérale, nous avons rencontré des groupes d'intérêt spécial et des organismes dans chaque province et territoire ainsi que des organismes provinciaux et des universités.

À trois reprises au cours de notre travail, nous avons organisé de courts colloques auxquels nous avons invité des membres du Comité consultatif des sous-ministres et quelques conseillers experts. Chaque colloque a eu lieu à un tournant de notre travail : le premier, lorsque nous avons approuvé le programme de recherche et le questionnaire; le deuxième, lorsque nous avons commencé à recevoir les résultats de la recherche et à penser à la structure du rapport; le troisième, lorsque nous avons eu en main la plupart des résultats de la recherche et que nous avons commencé à formuler nos conclusions et recommandations. Au deuxième colloque, le professeur Stephen Peitchinis de l'Université de Calgary a examiné avec nous son analyse de l'expérience des femmes dans la population active canadienne en

général.[1] Le texte de l'exposé qu'il a présenté au colloque figure à la fin du présent volume.

Pour éviter de faire double emploi avec d'autres activités, nous avons également entrepris un examen des constatations et recommandations d'autres organismes qui avaient étudié des questions semblables ou étroitement liées à celles que nous étudions et de l'aboutissement de ces recommandations (chapitre 8). Nous en avons conclu que, pour être utile, notre rapport devait être bref et précis et nos recommandations, peu nombreuses et pratiques. Celles-ci sont énoncées au chapitre 11.

En commençant notre travail, nous avons découvert que, même si nous, les trois membres du groupe de travail, comptions collectivement 60 ans d'expérience variée au sein de la fonction publique fédérale, nous en savions moins que nous pensions sur l'organisation de celle-ci et sur le fonctionnement de ses systèmes de ressources humaines. Pour cette raison, nous incluons au début de notre rapport un survol de la fonction publique et de ses systèmes de ressources humaines pouvant servir de toile de fond pour le reste du rapport (chapitre 3). Nous passons en revue, au chapitre 2, le contexte dans lequel l'étude a été réalisée, c'est-à-dire l'atmosphère socio-économique dans laquelle nous vivons et travaillons tous et toutes.

Enfin, bien que nous ayons essayé d'inclure, au moins sommairement, presque tout ce que nous avons découvert et qui intéresse directement notre mandat, nous avons, au moyen de notre recherche, réuni une mine de documents qui pourraient se révéler utiles à d'autres analystes. Le questionnaire a été administré par Statistique Canada en vertu de la *Loi sur la statistique*, et l'on peut obtenir les résultats auprès de Statistique Canada en vertu des règles énoncées dans cette loi. Quant à l'information obtenue lors des entrevues, elle tombe sous le coup de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* ainsi que de la *Loi sur l'accès à l'information*, et nous avons pris des dispositions avec les Archives nationales du Canada pour déposer nos documents de manière à satisfaire aux exigences des deux lois.

Nous comptons et espérons que des chercheurs qualifiés continueront d'exploiter ce matériel et qu'ils jetteront des lumières nouvelles sur les questions que nous avons explorées dans le rapport.

1 S.G. Peitchinis, Women at Work: Discrimination and Response, *Toronto; McClelland and Stewart Inc., 1989.*

CHAPITRE 2
Le contexte

*D*ans ce chapitre, nous examinerons l'évolution du rôle des femmes au Canada depuis 20 ans, trois rapports marquants publiés au cours de la même période, et certaines des mesures prises par le gouvernement fédéral pour répondre aux recommandations qui y ont été énoncées. De plus, nous observerons les perspectives de transformation continue de la population active canadienne et du rôle que les femmes sont appelées à y jouer.

La fonction publique fédérale entame une décennie durant laquelle les Canadiens s'attendent à ce qu'elle produise plus avec moins. Par ailleurs, il est fort probable que les gestionnaires du secteur public se retrouvent face à face avec une main-d'oeuvre nouvelle et différente, en apparence et en nature. Une chose est certaine, ils y trouveront beaucoup plus de femmes; à la fin de la décennie, ces dernières représenteront plus de la moitié de la population active.

Les femmes qui font partie de la population active sont plus susceptibles que leurs mères d'être bien instruites, d'avoir de jeunes enfants, d'être chefs d'une famille monoparentale ou de faire partie d'un couple où les deux conjoints travaillent. Étant donné les aspirations des hommes et des femmes à un mode de vie «équilibré», il est certain que leurs attitudes face au travail ainsi que leurs compétences sont en pleine évolution.

Les gestionnaires de la fonction publique des années 1990 devront traiter avec cette population nouvelle active et composer avec des pénuries prévues de travailleurs spécialisés dans certains domaines clés ainsi qu'avec une population active augmentant beaucoup plus lentement qu'au cours des 20 dernières années. Dans ce contexte, il est indispensable, tant sur le plan de la gestion qu'en ce qui concerne l'avancement des gestionnaires

eux-mêmes (et elles-mêmes), de cerner et d'éliminer les obstacles que rencontrent les femmes dans la population active.

LES FEMMES DANS L'ÉCONOMIE CANADIENNE

Au cours des 15 dernières années, il s'est produit des changements sensibles sur le plan de la participation des femmes à la population active. En effet, près de 58 p. 100 de toutes les Canadiennes travaillent à l'extérieur du foyer, contre 44 p. 100 en 1975. En ce qui concerne les femmes mariées, le pourcentage de celles qui travaillent à l'extérieur du foyer est passé, de 1971 à 1989, de 42 à 60 p. 100. L'accroissement de la participation à la population active des femmes en âge de procréer est encore plus significatif. De 1975 à 1989, la proportion de femmes âgées de 25 à 34 ans occupant un emploi rémunéré est passée de 53 à 76 p. 100. Pour les femmes âgées de 35 à 44 ans ainsi que pour celles âgées de 20 à 24 ans, la proportion a atteint 77 p. 100.

Résultat de ces tendances : 44 p. 100 de tous les travailleurs canadiens sont maintenant des femmes. En 1975, cette proportion n'était que de 37 p. 100.

Tout au cours des années 1970 et 1980, les femmes ont eu de moins en moins d'enfants. L'indice synthétique de fécondité (le nombre moyen d'enfants par femme) est tombé d'un sommet de 3,92 en 1957 au niveau le plus bas de 1,66 en 1987. Dans certaines régions du Canada, il est beaucoup plus faible.

En 1975, seulement 35 p. 100 des femmes ayant des enfants d'âge préscolaire (de moins de six ans) faisaient partie de la population active. En 1989, cette proportion atteignait 62 p. 100. A l'heure actuelle, près de 60 p. 100 des mères ayant des enfants âgés de moins de trois ans sont actives.

Il est clair que les mères de jeunes enfants ne sont pas entrées sur le marché du travail rémunéré à cause de l'existence de services de garderie. Tout semble indiquer qu'en fait, ces femmes participent à la population active malgré l'absence de bons services de garderie. Selon les estimations de Santé et Bien-être social Canada, en 1988 il y avait 232 787 places accréditées de garde d'enfants. (Une place accréditée est une place dans un foyer ou dans une garderie qui doit répondre à des normes provinciales.) La même année, on dénombrait 927 000 mères d'enfants d'âge préscolaire au

sein de la population active, dont 568 000 occupaient des postes à temps plein. C'est donc dire que la grande majorité des parents qui ont besoin de services de garderie doivent prendre des dispositions officieuses avec des personnes qui ne sont pas accréditées.

Au cours des 15 dernières années, un grand nombre d'emplois créés au Canada ont été des emplois à temps partiel. En 1975, seulement 10,8 p. 100 de tous les Canadiens salariés travaillaient à temps partiel. En 1989, ce pourcentage atteignait 15,1 p. 100. La majorité des travailleurs à temps partiel sont des femmes, et l'on a souvent supposé que ce régime de travail est une bonne façon pour les femmes de combiner un emploi rémunéré aux responsabilités familiales. Ce n'est toutefois pas ce que révèlent les données.

L'emploi à temps partiel est répandu surtout parmi les groupes d'âge les plus jeunes, ce qui semble indiquer que beaucoup de femmes qui travaillent à temps partiel combinent éventuellement ce régime de travail à des études plutôt qu'à l'éducation des enfants. En 1989, par exemple, 23 p. 100 des femmes travaillant à temps partiel ont dit avoir choisi ce régime de travail parce qu'elles fréquentaient un établissement d'enseignement. Le pourcentage de femmes travaillant à temps partiel à cause de responsabilités personnelles ou familiales est tombé de 17 p. 100 en 1975 à seulement 14 p. 100 en 1989.

L'accroissement du pourcentage de femmes qui travaillent contre leur gré à temps partiel revêt beaucoup plus d'importance. En 1975, par exemple, seulement 11 p. 100 des femmes travaillant à temps partiel ont dit avoir opté pour ce régime de travail parce qu'elles ne pouvaient pas se trouver d'emploi à temps plein. En 1982, cette proportion atteignait 22 p. 100.

Dans une publication parue en mars 1990 sous le titre *L'emploi au futur* et portant sur l'emploi dans le secteur des services, le Conseil économique du Canada affirme ce qui suit :

> *Depuis 1975, le travail à temps partiel a représenté au moins 30 % de la croissance nette de l'emploi dans toutes les provinces, sauf en Alberta, à l'Île-du-Prince-Édouard et en Ontario; en Saskatchewan et au Québec, il est intervenu pour plus de 40 % des nouveaux emplois. Le travail à temps partiel involontaire — regroupant les travailleurs qui préféreraient un*

emploi à temps plein s'ils pouvaient en trouver un — a aussi augmenté et représente maintenant 24 % de l'ensemble des emplois à temps partiel. Près de la moitié des postes à temps partiel créés depuis 1981 ont été classés dans la catégorie du travail à temps partiel «involontaire».

La plupart des travailleurs à temps partiel se retrouvent dans le sous-secteur des services traditionnels, et la vaste majorité sont des jeunes ou des femmes (ou les deux). En comparaison des travailleurs à temps plein, ceux qui travaillent à temps partiel sont beaucoup plus susceptibles d'être embauchés pour de courtes périodes de temps, d'être à l'emploi de très petites entreprises et de ne pas être membres d'un syndicat. Il est moins probable qu'ils bénéficient d'une gamme d'avantages sociaux; et, de façon générale, ils gagnent moins sur une base horaire que les employés à temps plein accomplissant des tâches semblables.

Les femmes sont plus instruites que jamais. En 1986, 53 p. 100 des diplômés de collèges communautaires et d'universités au Canada étaient des femmes, qui envisagent d'occuper à long terme un emploi rémunéré; elles ne cessent plus d'êtres actives pour de longues périodes lorsqu'elles ont des enfants. Pourtant, dans la population active, les femmes sont confinées à un nombre limité de professions et leurs gains sont sensiblement inférieurs à ceux des hommes, même lorsqu'elles travaillent à temps plein et pendant toute l'année.

Au cours des 15 dernières années, le niveau de scolarité des femmes dans la population active s'est constamment amélioré. En 1975, seulement 7 p. 100 des travailleuses étaient titulaires d'un grade universitaire. En 1989, ce pourcentage était le double. À l'heure actuelle, seulement 7 p. 100 des actives ont une 8e année ou moins, contre 15 p. 100 en 1975.

Dans l'ensemble, les travailleuses sont plus instruites que les travailleurs. En 1989, 44 p. 100 d'elles avaient fait certaines études postsecondaires, et le tiers détenaient un certificat ou un diplôme postsecondaire ou un grade universitaire. Par contre, 40 p. 100 des hommes faisant partie de la population active avaient fait certaines études postsecondaires et 30 p. 100 étaient titulaires d'un diplôme ou d'un grade. De plus, en 1989, 11 p. 100 des travailleurs du sexe masculin avaient terminé tout au plus la 8e année.

Quand les femmes entrent dans la population active, elles y entrent désormais pour rester. Des études entreprises au début des années 1980 ont révélé que le taux de participation à la population active des femmes nées entre 1941 et 1950 a augmenté brusquement pour les tranches d'âge 14-24 ans et 25-34 ans. Cette situation représente un départ marqué par rapport au passé et suit le modèle traditionnel de participation des hommes à la population active.

Malgré leur niveau de scolarité et leur engagement permanent et à long terme envers la population active, les femmes demeurent concentrées dans un nombre limité de catégories professionnelles. En 1989, 57 p. 100 des femmes salariées appartenaient à seulement trois grands groupes professionnels : 30 p. 100 occupaient des emplois de bureau, 10 p. 100 travaillaient dans la vente et 17 p. 100, dans le secteur des services.

Même à l'intérieur des professions, les femmes sont souvent regroupées aux échelons inférieurs. Des données sur les salaires de 1988 révèlent par exemple que les gains moyens des employées de bureau travaillant à temps plein et toute l'année équivalaient à seulement 73 p. 100 des gains moyens de leurs homologues du sexe masculin. Or en 1988, seulement 20 p. 100 des emplois de bureau étaient occupés par des hommes. Même dans les professions à prédominance féminine, les hommes tendent à occuper les meilleurs emplois.

En moyenne, les traitements des femmes demeurent sensiblement plus bas que ceux des hommes. En 1988, les femmes qui travaillaient à temps plein et toute l'année ont gagné en moyenne 21 918 $, contre 33 558 $ pour les hommes. Les gains des femmes équivalaient à 65,3 p. 100 de ceux des hommes.

Par rapport à l'ensemble des travailleurs salariés, les femmes ont enregistré des gains moyens équivalant à seulement 57,4 p. 100 de ceux des hommes. L'écart plus marqué par rapport à ce groupe de comparaison s'explique par le fait qu'un pourcentage plus élevé de femmes que d'hommes travaillent à temps partiel.

La disparité salariale entre les sexes est moins marquée parmi ceux qui ont un degré élevé de scolarité, mais l'écart est significatif à tous les niveaux de scolarité. En 1988, les gains moyens d'une femme ayant tout au plus une

8e année et qui travaillait à temps plein toute l'année correspondaient à 57,1 p. 100 des gains moyens d'un homme ayant la même instruction et travaillant aussi à temps plein toute l'année. Les gains moyens d'une femme titulaire d'un grade universitaire et travaillant à temps plein toute l'année équivalaient à 72,3 p. 100 des gains moyens d'un homme ayant la même instruction et occupant un poste à temps plein.

Mais la femme typique titulaire d'un certificat ou d'un diplôme post-secondaire qui travaillait en 1988 à plein temps et toute l'année gagnait moins que l'homme typique ayant une 8e année ou moins.

Manifestement, il y a encore beaucoup de chemin à faire.

CE QU'ON A ACCOMPLI

Le groupe de travail a recensé quelque 117 rapports et études portant sur l'action positive, l'équité en matière d'emploi et les femmes au sein de la fonction publique, mais il y a eu trois rapports marquants commandés par l'administration et portant sur des questions intéressant notre mandat.

En 1967, la Commission royale d'enquête sur la situation de la femme a été chargée «d'examiner des questions relatives à la situation de la femme dans les domaines relevant de la compétence fédérale et d'en faire rapport.» Elle était présidée par Mme Florence Bird, la première femme à présider une commission royale. En 1969, la Commission de la fonction publique a chargé Mme Kathleen Archibald de «faire enquête sur toutes les questions liées au rôle de l'administration fédérale en tant qu'employeur des femmes.» Les deux rapports ont été publiés en 1970. En 1984, la Commission royale d'enquête sur l'égalité en matière d'emploi, présidée par Mme Rosalie Abella, a publié son rapport.

La Commission royale d'enquête sur la situation de la femme a formulé 167 recommandations, dont 24 portaient sur l'administration fédérale en tant qu'employeur. Elle a notamment recommandé un examen du système de classification, un accroissement du nombre de femmes dans des postes non traditionnels, un examen général des critères de dotation (pour que soit reconnue l'expérience acquise en tant que bénévole et non seulement comme employée salariée), de créer des programmes de transition, d'appliquer

l'équité en matière d'emploi, d'élargir les possibilités d'emploi à temps partiel et de créer des structures nouvelles pour mettre en oeuvre les recommandations et en suivre les progrès.

Le rapport Archibald, intitulé *Les deux sexes dans la fonction publique*, a recommandé, entre autres, d'établir au sein de la fonction publique fédérale un programme d'égalité des chances, d'améliorer les méthodes de sélection et de placement, de modifier les structures de classification et les programmes de formation, d'étendre le régime du travail à temps partiel et de prendre des mesures relativement à la réforme des pensions, à la garde des enfants ainsi qu'à la recherche et à la collecte de données.

La Commission royale d'enquête sur l'égalité en matière d'emploi (le rapport Abella) a recommandé que les secteurs sous réglementation fédérale soient tenus, en vertu de la loi, de mettre en oeuvre des mesures d'équité en matière d'emploi et d'améliorer la collecte des données ainsi que les programmes de formation et d'embauchage. (La Commission a fait de nombreuses autres recommandations, mais c'était celles-ci qui touchaient directement la fonction publique fédérale.)

Dans les années 1970 et 1980, de nombreuses mesures importantes ont été prises pour mettre en application ces recommandations. En 1971, le portefeuille du ministre chargé de la Condition féminine a été créé au sein du Cabinet fédéral et le Bureau de la coordonnatrice de la Condition féminine a été établi et chargé de surveiller la mise en oeuvre des recommandations de la Commission royale. En 1972, le Bureau de l'égalité des chances a été créé au sein de la Commission de la fonction publique. En 1973, le Conseil consultatif canadien de la situation de la femme a été mis sur pied. En 1973, la *Loi canadienne sur les droits de la personne* a interdit la discrimination fondée sur le sexe et prévu la parité salariale pour des fonctions équivalentes. Un programme des femmes a également été établi au sein du Secrétariat d'État.

En 1982, la *Charte des droits et libertés* incluse dans la *Loi constitutionnelle* a consacré l'égalité entre les sexes. En 1983, un programme d'action positive a été mis sur pied au sein de la fonction publique fédérale et le Bureau de présentation et d'orientation professionnelle des femmes a vu le jour au sein

de la Commission de la fonction publique. En 1984, Travail Canada a établi le programme de parité salariale s'appliquant au secteur sous réglementation fédérale. C'est la même année qu'a été créé le Comité consultatif des femme sur l'équité en matière d'emploi auprès du président du Conseil du Trésor.

En 1985, l'équité en matière d'emploi a été appliquée à la fonction publique fédérale. (Il s'agit d'une méthode axée sur les systèmes visant à cerner et à éliminer les obstacles à l'égalité des chances dans le milieu de travail.) En 1986, deux programmes ont vu le jour : le programme Options destiné à inciter les femmes à se diriger vers des professions non traditionnelles et le Programme des contrats fédéraux, en vertu duquel les fournisseurs de l'administration fédérale qui comptent au moins 100 employés et qui soumissionnent pour des marchés de plus de 200 000 $ doivent s'engager, comme condition de leur soumission, à mettre en oeuvre l'équité en matière d'emploi.

Les gouvernements successifs ont pris de nombreuses autres mesures fondées sur l'hypothèse fondamentale que l'égalité des chances des hommes et des femmes est à la fois possible, souhaitable et nécessaire. Ces démarches ont grandement contribué à assurer l'uniformité des règles du jeu pour les femmes au sein de la population active.

PERSPECTIVE

La population et la main d'oeuvre totale, dite «population active», continueront d'augmenter. Mais selon *Le nouveau mode d'emploi*, rapport publié en 1989 par Emploi et Immigration Canada, cette dernière, qui a grossi de 300 000 personnes par année dans les années 1970 et de 200 000 personnes par année dans les années 1980, n'augmentera que de 180 000 personnes par année dans les années 1990. La proportion des femmes au sein de la population active continuera vraisemblablement sa progression, de 34 p. 100 en 1971 à 41 p. 100 en 1981 et à 44 p. 100 en 1989. Au cours de cette décennie, nous pouvons nous attendre à une population active équilibrée entre les deux sexes et, dans les années 1990, les femmes seront vraisemblablement majoritaires au sein de celle-ci, comme elles le sont actuellement dans la population en général.

Ces prévisions dépendent bien sûr des hypothèses posées au sujet de l'augmentation continue du taux d'activité (pourcentage des femmes qui entrent dans la population active) et aussi du retrait continu de cette population des hommes âgés de plus de 55 ans. L'hypothèse probable est que le taux de participation des Canadiennes continuera d'augmenter au rythme actuel, sinon plus rapidement. Une autre hypothèse raisonnable est que les employeurs rechercheront davantage des femmes ainsi que des hommes plus âgés étant donné la baisse du nombre de jeunes hommes qui entrent dans la population active. Ce n'est pas uniquement par bonne volonté que les restaurants McDonald recrutent des travailleurs âgés.

Dans une publication de Santé et Bien-Être Canada intitulée *Esquisse du Canada de demain*, il est dit :

> *Parce que la génération du 'baby boom' fait aujourd'hui partie du groupe des 15-65 ans, la proportion de personnes en âge de travailler dans la population canadienne n'a jamais été aussi élevée. La proportion de la population âgée de moins de 15 ans et de plus de 65 ans n'a cessé de diminuer depuis 1961; cette tendance devrait se maintenir jusqu'en 2011, alors que les premiers membres de la génération du 'baby boom' atteindront 65 ans. Au taux de fécondité actuel, la proportion des personnes âgées de 15 ans et moins et de 65 ans et plus commencera à augmenter en 2011, mais demeurera sous le seuil atteint en 1961 pendant au moins 45 ans.*

Le taux de personnes à la charge de la population active (le nombre d'inactifs divisé par le nombre d'actifs) a diminué encore plus rapidement que la proportion de la population qui est en âge de travailler. Ce facteur est largement attribuable à la participation croissante des femmes à la population active. Le taux actuel est d'un peu moins de 1,2 personne à charge pour chaque membre de la population active. Ce rapport continuera de diminuer dans les années 1990, surtout si la participation des femmes à la population active continue d'augmenter; mais les personnes à charge sont moins susceptibles d'être des jeunes enfants, comme dans les années 1980, et plus susceptibles d'être des parents âgés. Beaucoup de couples d'âge moyen comptent maintenant plus de parents âgés que d'enfants.

Il y a deux autres points au sujet de l'avenir qu'il conviendrait de signaler brièvement.

La nature même du travail au Canada se transforme, en partie à cause des transformations technologiques dans des secteurs comme celui des télécommunications et en partie à cause des changements structurels découlant de la «mondialisation». Des «travailleurs intellectuels» intelligents et bien instruits qui savent s'adapter et se débrouiller seront très recherchés. Emploi et Immigration Canada prévoit que 64 p. 100 de tous les emplois créés au Canada entre 1986 et l'an 2000 exigeront plus de 12 ans d'études et de formation et que près de la moitié de ces emplois exigeront plus de 17 ans d'études et de formation.

La perspective de pénuries de travailleurs spécialisés n'est pas limitée au Canada. Selon *The Economist* (12 janvier 1990), nous manquerons bientôt de travailleurs spécialisés. Partout, les sociétés doivent s'employer à les attirer...

> *La bombe à retardement démographique est peut-être bien camouflée. Le début d'une faible récession au début des années 1990, si elle se réalise, fera à nouveau augmenter le nombre de chômeurs. Mais à moins que la conjoncture économique mondiale ne s'aggrave, la pénurie de travailleurs ne fera que s'accentuer dans les années 1990. Voyons ce qui suit :*
>
> *... La population active de l'Amérique n'augmentera que de 15,9 millions (1,2 p. 100 par année) dans les années 1990, comparativement à 22,2 millions (2,2 p. 100 par année) dans les années 1970 et 18,3 millions dans les années 1980 (1,6 p. 100). Il y aura une baisse absolue du nombre de personnes entre 16 et 24 ans, tandis que la proportion de travailleurs américains âgés de plus de 35 ans passera de 39 p. 100 aujourd'hui à 49 p. 100 en l'an 2000.*
>
> *... La population de la Communauté européenne continuera d'osciller autour de 325 millions d'habitants (si aucun autre pays ne vient se joindre aux 12 membres actuels). Mais il y aura de moins en moins de jeunes personnes et de plus en plus de personnes âgées de plus de 65 ans...*
>
> *Les statistiques ne révèlent qu'une partie de la situation. Les témoignages sur le resserrement du marché du travail abondent.*

Il est encourageant de noter que, d'après un rapport intitulé «Préparer la fonction publique de demain» préparé par le Secrétariat du Conseil du Trésor, le gouvernement fédéral est conscient de ces dangers :

> *Les tendances démographiques actuelles indiquent qu'il pourrait ne pas y avoir assez de travailleurs possédant les compétences requises pour répondre aux besoins futurs. La concurrence entre les secteurs privé et public pour recruter des travailleurs compétents s'intensifierait alors. La fonction publique fédérale pourrait avoir de la difficulté à recruter et à garder des fonctionnaires qualifiés au cours de la prochaine décennie. Ce défi potentiel soulève d'épineuses questions aux plans de la rémunération, des avantages, de la dotation, de la classification et de l'obligation de rendre compte.*

Pour ne rien dire de la sous-utilisation des femmes au sein de la population active.

Dans le prochain chapitre, nous examinerons où se trouvent actuellement les femmes au sein de la fonction publique fédérale. Pour le comprendre, il est utile de connaître les systèmes de classification et de promotion au sein de la fonction publique. Nous conseillons aux lecteurs qui ne connaissent pas bien le fonctionnement de ces systèmes et des autres systèmes relatifs au personnel au sein de la fonction publique de retourner à l'annexe 1 de ce volume, intitulé «Les rouages bureaucratiques».

CHAPITRE 3
Où sont les femmes

*D*ans ce chapitre, nous examinerons la répartition des femmes dans les groupes décrits à l'annexe 1 de ce volume. Nous nous arrêterons tout spécialement à trois aspects de la répartition des femmes, à savoir :

- **La représentation :** Le degré auquel les femmes sont présentes dans chacun des groupes et des catégories professionnels;
- **La concentration :** Le degré auquel les femmes semblent prédominer dans certains secteurs professionnels;
- **La compression :** Le degré auquel les femmes se retrouvent principalement aux niveaux inférieurs de la classification d'un groupe donné.

Les statistiques sur la répartition des femmes par groupes et catégories se trouvent aussi au volume 2.

Le gouvernement fédéral canadien emploie environ 215 000 personnes. Le nombre exact dépend de la définition utilisée de la «fonction publique», qui varie d'une autorité à une autre. Ainsi, il se peut que les employés à court terme et les employés qui ne sont pas nommés en vertu des règles s'appliquant aux concours de la Commission de la fonction publique (CFP) soient inclus ou exclus. Une explication des différences est donnée dans le rapport annuel de la Commission de la fonction publique.[1] Quel que soit le nombre retenu, le fait est que la population de la fonction publique a diminué ces dernières années à cause des mesures de réduction des effectifs, et sa taille actuelle est à peu près la même qu'au début des années 1970.

Environ 93 000 fonctionnaires (près de 43 p. 100 du total) sont des femmes.

1 Rapport annuel de la Commission de la fonction publique, 1988, *p. 72 et subséquentes.*

REPRÉSENTATION

La «représentation» désigne le degré auquel les femmes sont présentes dans chaque secteur professionnel et elle est ordinairement exprimée par un simple pourcentage des femmes dans le secteur en question. Le «secteur» peut être la fonction publique fédérale dans son ensemble, une catégorie professionnelle donnée ou un groupe précis de cette catégorie.

Disponibilité de la population active

Lorsqu'on se penche sur la représentation des femmes dans un secteur donné, il est important également d'examiner le nombre total de femmes disponibles pour travailler dans le secteur en question. Il va sans dire que la fonction publique ne peut pas recruter des nombres importants de femmes pour un groupe donné à moins qu'il n'y ait dans la population active suffisamment de femmes ayant l'instruction, la formation et l'expérience nécessaires pour appartenir à ce groupe, autrement dit à moins que la disponibilité de la population active pour une profession donnée soit suffisamment élevée. Les pourcentages utilisés dans ce chapitre sont tirés du Recensement de la population de 1986 de Statistique Canada «Femmes dans la population active expérimentée». Comme le chapitre 2 a démontré, les tendances récentes traduisent des hausses marquées du taux auquel les femmes obtiennent un grade d'une université canadienne ainsi que du taux d'entrée des femmes dans la population active.

Représentation par catégories et groupes

Il y a dans la fonction publique six catégories professionnelles : la catégorie de la gestion, la catégorie des sciences et des professions, la catégorie de l'administration et du service extérieur, la catégorie technique, la catégorie du soutien administratif, et la catégorie de l'exploitation.

Les nominations aux postes de niveau supérieur de la fonction publique se font également par la procédure dite du «décret du conseil», c'est-à-dire une nomination directe à un poste en vertu de l'autorité du premier ministre du Canada. Cette méthode est utilisée pour les sous-ministres, les membres d'offices, de conseils et de commissions, les juges et les chefs de missions à l'étranger. Les données précises au sujet de ces nominations se trouvent au chapitre 7.

La catégorie de la gestion comprend uniquement deux groupes professionnels : ceux de la gestion supérieure (SM) et de la direction (EX). Elle représente l'échelon supérieur de l'administration de la fonction publique. L'échelle salariale de la catégorie va de 56 200 $ (l'échelon inférieur du barème de rémunération des SM) à 111 700 $ (la limite supérieure d'un EX-5).[2]

La plupart des employés entrent dans la catégorie en étant promus à un poste SM du niveau supérieur d'un groupe professionnel d'une autre catégorie. La catégorie des sciences et des professions et celle de l'administration et du service extérieur servent notamment de «groupes d'apport» pour le groupe SM. Les niveaux de classification supérieurs d'un grand nombre de groupes de ces catégories sont considérés comme l'équivalent du groupe SM.

En décembre 1988, la catégorie de la gestion incluait 4 283 employés. Bien que le nombre de celles qui font partie de cette catégorie ait augmenté considérablement ces dernières années, les femmes ne représentent encore que 12 p. 100 du total, comme on peut le voir au tableau 1.

Tableau 1
Catégorie de la gestion

	Employés		
Groupe	**Total**	**Femmes**	**% femmes**
Direction (EX)	2 448	244	10
Gestion supérieure (SM)	1 835	258	14
Total pour la catégorie	**4 283**	**502**	**12**

La catégorie des sciences et des professions inclut 29 groupes professionnels. Comme la désignation le laisse entendre, les personnes incluses dans cette catégorie effectuent généralement du travail dans des disciplines précises. Les qualités requises pour le niveau d'entrée incluent normalement un grade dans le domaine de spécialisation du groupe, et l'entrée dans certains groupes peut exiger un grade avancé ou une attestation professionnelle (par

2 *Les barèmes salariaux inclus dans ce chapitre sont tirés de* Taux de traitement dans la fonction publique du Canada, *édition de septembre 1989, publié par le Bureau de recherches sur les traitements de la Commission des relations de travail dans la fonction publique.*

Tableau 2
Catégorie des sciences et des professions

Groupe	Employés			% femmes population active
	Total	Femmes	% femmes	
Actuariat (AC)	3	0	0	36
Agriculture (AG)	313	56	18	29
Architecture et urbanisme (AR)	321	43	14	19
Art dentaire (DE)	30	2	7	14
Bibliothéconomie (LS)	530	358	68	77
Chimie (CH)	420	105	25	27
Droit (LA)	888	319	36	22
Économie, sociologie et statistique (ES)	2 421	591	25	29
Enseignement (ED)	1 933	956	50	69
Enseignement universitaire (UT)	235	7	3	34
Ergothérapie et physiothérapie (OP)	31	29	94	85
Génie et arpentage (EN)	2 869	136	5	7
Mathématiques (MA)	189	53	28	36
Médecine (MD)	273	47	17	21
Médecine vétérinaire (VM)	636	94	15	35
Météorologie (MT)	593	62	11	11
Pharmacie (PH)	62	24	39	51
Psychologie (PS)	138	41	30	60
Recherche historique (HR)	289	97	34	78
Recherche scientifique (SE)	2 122	132	6	14
Réglementation scientifique (SG)	493	111	22	14
Sciences biologiques (BI)	1 147	258	23	37
Sciences domestiques (HE)	40	39	98	96
Sciences forestières (FO)	151	10	7	31
Sciences infirmières (NU)	1 454	1 278	88	95
Sciences physiques (PC)	900	149	17	12
Service scientifique de la défense (DS)	565	49	9	33
Service social (SW)	109	44	40	71
Vérification (AU)	3 749	482	13	41
Total pour la catégorie	**22 904**	**5 572**	**24**	**36**

exemple, appartenance au barreau; permis autorisant la pratique de la profession; accréditation). Au niveau d'entrée, les traitements vont d'environ 18 000 $ à plus de 50 000 $, compte tenu de la formation et du degré de spécialisation exigés. Aux niveaux supérieurs, les traitements varient également selon la discipline et l'échelon le plus élevé de certains groupes très spécialisés (médecine, loi) dépasse 100 000 $.

En décembre 1988, la catégorie comptait au total 22 904 personnes, dont 5 572 femmes représentant 24 p. 100 du total. On peut voir au tableau 2 la répartition des femmes dans les divers groupes de la catégorie.

La catégorie de l'administration et du service extérieur comprend 13 groupes professionnels. Les exigences pour le niveau d'entrée sont généralement moins rigoureuses que celles qui s'appliquent à la catégorie précédente, quoique pour la plupart des groupes, il faut généralement détenir un

Tableau 3
Catégorie de l'administration et du service extérieur

	Employés			% femmes population active
Groupe	**Total**	**Femmes**	**% femmes**	
Achats et approvisionnement (PG)	2 213	702	32	24
Administration des programmes (PM)	25 979	10 305	40	28
Commerce (CO)	1 870	320	17	21
Gestion des finances (FI)	2 489	753	30	39
Gestion des systèmes d'ordinateurs (CS)	4 092	990	24	31
Gestion du personnel (PE)	2 849	1 516	53	45
Organisation et méthodes (OM)	665	198	30	17
Programmes de bien-être social (WP)	1 556	544	35	68
Service d'information (IS)	1 337	731	55	47
Service extérieur (FS)	1 110	189	17	28
Services administratifs (AS)	11 073	5 252	47	28
Stagiaires en administration (AT)	58	33	57	S.O.
Traduction (TR)	1 057	557	53	65
Total pour la catégorie	**56 348**	**22 090**	**39**	**32**

diplôme ou un titre équivalent. L'échelle de traitements va de 15 000 $ au niveau d'entrée (stagiaire en administration) à plus de 70 000 $ au niveau supérieur de plusieurs groupes (équivalent à SM).

En décembre 1988, la catégorie employait au total 56 348 personnes, dont 22 090 femmes, soit environ 40 p. 100 du total, réparties de la façon présentée au tableau 3.

La catégorie technique comprend 13 groupes professionnels. Les qualités requises au niveau d'entrée incluent normalement un diplôme de technicien. Pour entrer dans certains groupes, les candidats doivent se soumettre à un processus de sélection spécial, qui peut inclure des tests d'aptitude et d'initiative (par exemple, pour le groupe du contrôle de la circulation aérienne). Les traitements au niveau d'entrée vont de 15 000 $ (techniciens divers) à

Tableau 4
Catégorie technique

Groupe	Employés			% femmes population active
	Total	Femmes	% femmes	
Contrôle de la circulation aérienne (AI)	1 985	69	4	S.O.
Dessin et illustration (DD)	1 605	252	16	19
Électronique (EL)	2 925	52	2	10
Inspection des produits primaires (PI)	2 636	271	10	29
Inspection technique (TI)	1 475	44	3	6
Navigation aérienne (AO)	609	25	4	S.O.
Officiers de navire (SO)	1 446	80	6	3
Photographie (PY)	139	17	13	23
Radiotélégraphie (RO)	1 199	102	9	S.O.
Soutien de l'enseignement (EU)	23	17	74	S.O.
Soutien des sciences sociales (SI)	2 173	1 144	53	36
Soutien technologique et scientifique (EG)	7 029	1 170	17	34
Techniciens divers (GT)	2 956	492	17	47
Total pour la catégorie	**26 200**	**3 755**	**14**	**19**

plus de 40 000 $ (navigation aérienne, officiers de navire) et les traitements au niveau supérieur de certains groupes dépassent 70 000 $.

Il y a 26 200 personnes employées dans cette catégorie, dont les femmes ne représentent que 14 p. 100. On peut voir au tableau 4 la répartition des femmes dans ces groupes.

La catégorie du soutien administratif comprend cinq groupes professionnels. Le travail consiste généralement en des tâches d'administration de bureau. Les traitements initiaux des cinq groupes se situent entre 15 000 $ et 18 000 $, tandis que la limite supérieure se situe entre 30 000 $ et 40 000 $, sauf pour le groupe du traitement des données, où le traitement le plus élevé atteint 45 000 $. C'est dans cette catégorie qu'on trouve, et de loin, la plus forte concentration de femmes dans la fonction publique. Les groupes professionnels de cette catégorie sont parfois appelés les «ghettos cols roses» — ou plus simplement les «ghettos roses» — de la fonction publique à cause de la forte proportion de femmes qui s'y trouvent. En fait, la catégorie dans son ensemble mérite bien cette désignation puisqu'elle inclut 56 000 femmes parmi ses quelque 68 000 employés (83 p. 100). Nous explorerons plus en profondeur dans ce chapitre la question de la concentration des femmes dans des groupes professionnels donnés.

Nous ne pouvions pas obtenir de chiffres sur la disponibilité de la population active pour les femmes de ces groupes professionnels.

Tableau 5
Catégorie du soutien administratif

	Employés		
Groupe	**Total**	**Femmes**	**% femmes**
Commis aux écritures et règlements (CR)	50 039	40 035	80
Communications (CM)	634	235	36
Mécanographie (OE)	402	199	49
Secrétariat, sténographie et dactylographie (ST)	13 743	13 589	99
Traitements mécaniques des données (DA)	2 847	1 955	69
Total pour la catégorie	**67 665**	**56 013**	**83**

La catégorie de l'exploitation est composée de 10 groupes professionnels dont la plupart comprennent une vaste gamme de sous-groupes. Le groupe des manoeuvres et hommes de métier inclut par exemple 20 sous-groupes tandis que celui de l'imprimerie en contient sept. Il est difficile de comparer les échelles de traitements étant donné qu'il existe pour un grand nombre de groupes des variations régionales. Pour l'ensemble de la catégorie, les traitements vont généralement d'environ 22 000 $ au niveau d'entrée à un traitement se situant, pour la plupart des groupes, autour de 45 000 $.

La catégorie inclut un certain nombre de métiers spécialisés qui ont traditionnellement été considérés comme des «métiers d'hommes», et elle est par conséquent à forte prédominance masculine. Les femmes n'occupent qu'un peu plus de 5 000 des 39 433 postes, soit 13 p. 100 de la catégorie.

Tableau 6
Catégorie de l'exploitation

	Employés		
Groupe	**Total**	**Femmes**	**% femmes**
Chauffage, force motrice et opération de machines fixes (HP)	1 840	18	1
Équipage de navires (SC)	2 154	61	3
Gardiens de phare (LI)	318	4	1
Manoeuvres et hommes de métier (GL)	14 754	293	2
Pompiers (FR)	1 343	10	1
Réparation de navires (SR)	925	11	1
Services correctionnels (CX)	4 835	639	14
Services d'imprimerie (PR)	1 038	357	34
Services divers (GS)	9 381	2 885	31
Services hospitaliers (HS)	1 376	748	54
Total pour la catégorie	**39 433**	**5 036**	**13**

CONCENTRATION

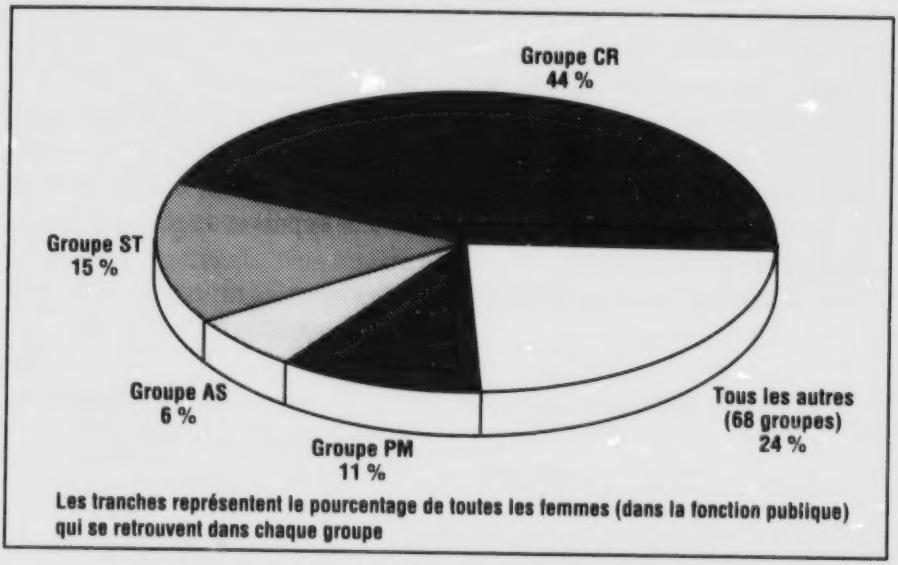
La «concentration» désigne le fait que les 93 000 femmes qui travaillent dans la fonction publique fédérale ne sont pas uniformément réparties entre les divers groupes et catégories professionnels. La plupart des femmes fonctionnaires tendent à se retrouver dans un petit nombre de groupes professionnels.

Un simple coup d'oeil aux tableaux de la section précédente suffit pour constater que les femmes ne sont pas uniformément réparties entre les groupes et catégories professionnels de la fonction publique. Comme nous l'avons déjà signalé dans ce chapitre, cette concentration des femmes dans un petit nombre de professions a valu à certains groupes et catégories la désignation de «ghettos roses». Un simple survol des tableaux révèle clairement que la plupart des femmes dans la fonction publique fédérale font partie de cette catégorie du soutien administratif, qui à elle seule regroupe plus de 60 p. 100 de toutes les femmes fonctionnaires. De plus, même à l'intérieur de cette catégorie, les femmes ne sont pas également réparties. En effet, la majorité d'entre elles exercent des fonctions d'écritures (CR) ou de secrétariat (ST). Ces deux groupes emploient au total 53 624 femmes, ce qui correspond à près de 60 p. 100 de toutes les fonctionnaires. Cela veut dire que trois femmes sur cinq dans la fonction publique fédérale occupent des postes dans seulement deux des 72 groupes professionnels.

Dans la catégorie de l'administration et du service extérieur, deux groupes englobent en outre 15 557 femmes. Il s'agit du groupe des services administratif (AS), qui emploie environ 5 000 femmes, et le groupe de l'administration des programmes (PM), qui en emploie plus de 10 000. Au total, quatre groupes professionnels incluent plus des trois quarts de toutes les femmes fonctionnaires. La situation est résumée dans le graphique suivant.

Le type de travail exécuté par les employés des groupes CR, ST, PM et AS est précisé dans les normes de classification de chaque groupe. Les extraits suivants de ces normes donnent une idée de la nature du travail.

Figure 1 : Concentration des femmes par groupes professionnels



Groupe des commis aux écritures et aux règlements (CR)[3]

Fonctions principales

La collecte, l'enregistrement, l'organisation, l'acheminement et le traitement de l'information; le classement et la distribution des dossiers; et l'application directe des règles et des règlements.

Fonctions secondaires

- Faire fonctionner divers types de matériel et de machines de bureau comme des machines à écrire, des machines à photocopier, des calculatrices, des écrans vidéo, des machines de correction informatisée, des machines à enregistrer et des radiotéléphones.
- Prendre la dictée et faire la transcription à partir de notes ou d'enregistrements sur machine à dicter.
- Accueillir les visiteurs et les orienter vers les agents compétents.

3 *Norme de classification CT/CFP, nov. 1976.*

Groupe du secrétariat, de la sténographie et de la dactylographie (ST)[4]

Fonctions principales
La prestation de services de dactylographie, de sténographie, de secrétariat et de sténogramme et le fonctionnement de machines de composition.

Fonctions secondaires

- Exercer les fonctions de répartiteur des appels et de réceptionniste pour un bureau.
- Composer les lettres, les notes de service et les rapports.
- Établir et tenir à jour des documents et manuels de renvoi aux dossiers.
- Exercer des fonctions d'écritures, de classement et de comptabilité.
- Reproduire des documents au moyen d'une photocopieuse.
- Surveiller un ou plusieurs employés.

Groupe des services administratifs (AS)[5]

Fonctions principales
La prestation de services de gestion interne.

Groupe de l'administration des programmes (PM)[6]

Fonctions principales
La planification, l'exécution et le contrôle des programmes visant le public.

COMPRESSION

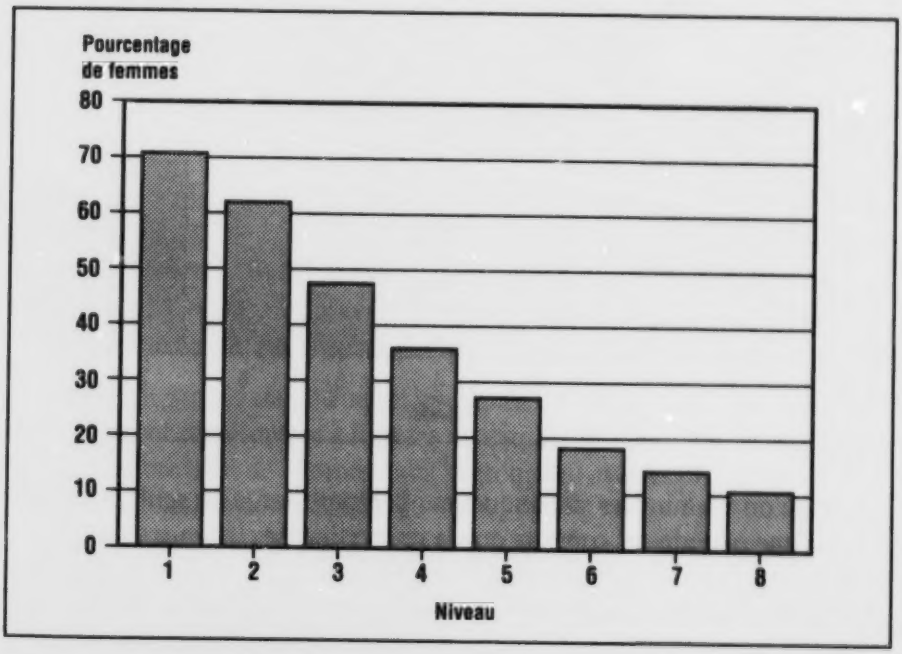
La «compression» désigne le degré auquel les femmes d'un groupe donné se trouvent aux niveaux inférieurs de celui-ci.

La plupart des groupes professionnels de la fonction publique fédérale présentent une structure «pyramidale» d'après les niveaux de classification. Dans tout groupe, les niveaux supérieurs comportent ordinairement des

4 *Norme de classification CT/CFP, janv. 1976.*
5 *Norme de classification du CT, juin 1972.*
6 *Norme de classification CT/CFP, mars 1976.*

responsabilités et des pouvoirs accrus et, bien sûr, des taux de rémunération plus élevés. Normalement, le niveau le plus bas regroupe un nombre relativement important d'employés, qui diminue progressivement au fur et à mesure qu'on se dirige vers les niveaux supérieurs. Le niveau le plus élevé de la plupart des groupes inclut un petit nombre de personnes, parfois à peine deux ou trois personnes. Au niveau d'entrée, les employés sont ordinairement recrutés au premier échelon ou à un échelon spécial de «développement». L'avancement professionnel se fait ensuite normalement par la promotion à des niveaux successifs, bien que de nombreux fonctionnaires passent également d'un groupe à un autre au fur et à mesure que leur carrière progresse.

Figure 2 : Répartition des femmes par niveau : groupe AS

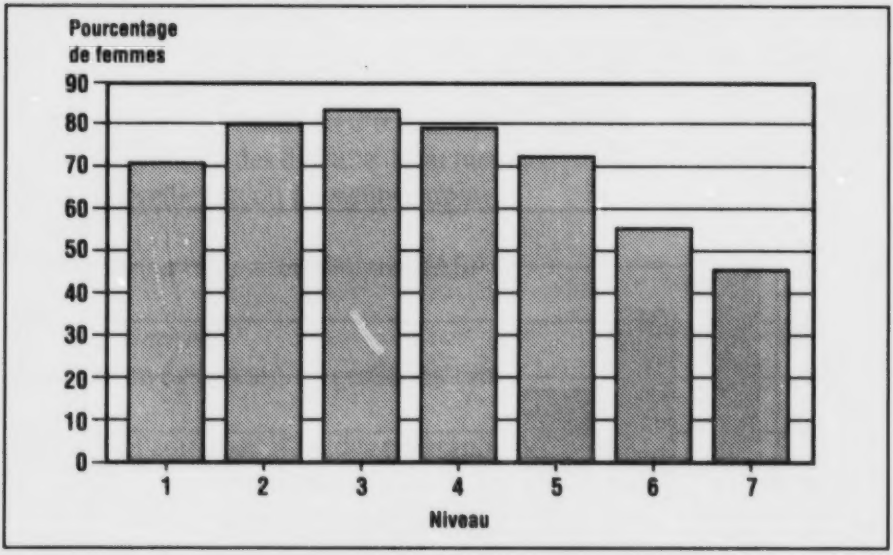


Il peut être difficile de reconnaître les groupes dits comprimés, bien que certains groupes présentent de toute évidence ce trait. La répartition des femmes dans le groupe des services administratifs (AS) (figure 2) présente une forme de «compression» typique. En effet, dans ce groupe, plus de 70 p. 100 des employés du premier niveau et plus de 60 p. 100 des employés

du deuxième niveau sont des femmes, tandis que ces dernières ne représentent que 14 p. 100 des employés au septième palier et 11 p. 100 de ceux qui se trouvent au huitième niveau. Dans l'ensemble, plus des trois quarts des femmes de ce groupe se trouvent aux niveaux un à trois.

La compression n'est toutefois pas aussi apparente dans d'autres groupes. La répartition des femmes dans le groupe CR (figure 3) est difficile à évaluer.

Figure 3 : Répartition des femmes par niveau : groupe CR.



Lorsqu'on examine les statistiques sur la répartition d'un seul groupe au cours d'une période, on constate que la proportion des femmes à chaque niveau change suivant un ensemble complexe de règles. Par exemple, le groupe des sciences biologiques (BI) comporte cinq niveaux. De 1982 à 1987 :

- la proportion des femmes au premier niveau est demeurée essentiellement la même (37 p. 100);
- leur proportion au deuxième niveau est passée de 19 à 24 p. 100;
- leur proportion au troisième niveau est passée de 11 à 16 p. 100;
- leur proportion au quatrième niveau est passée de 10 à 12 p. 100;
- leur proportion au cinquième niveau est tombée de 9 à 4 p. 100.

Compte tenu de cette répartition, quelle conclusion pourrait-on tirer au sujet de la compression dans le groupe BI? La compression était-elle marquée en 1982? Comment se compare-t-elle à celle d'autres groupes, le groupe AS par exemple? S'est-elle améliorée ou a-t-elle empiré par suite des changements survenus entre 1982 et 1987? Pour répondre à ces questions, le groupe de travail avait besoin d'une méthode lui permettant de mesurer numériquement la compression.

L'INDICE D'ÉQUITÉ : UNE MESURE DE LA COMPRESSION

Le système de mesure élaboré par le groupe de travail consiste essentiellement en une moyenne pondérée. Le facteur de pondération est obtenu de la structure hiérarchique de chaque groupe professionnel. Essentiellement, la proportion des femmes au niveau un est multipliée par un; leur proportion au niveau deux est multiplié par deux et ajoutée au calcul précédent et ainsi de suite jusqu'au niveau le plus élevé du groupe.

Les lecteurs désireux d'examiner l'aspect mathématique de l'indice trouveront les calculs détaillés au Volume 2, qui renferme un certain nombre d'exemples des calculs. Ceux qui ne tiennent pas à examiner ceux-ci en détail ne sont pas obligés de savoir comment l'indice fonctionne; il est toutefois utile de comprendre ce qu'il peut et ne peut pas faire.

L'indice mesure le degré auquel les femmes d'un groupe donné sont équitablement représentées à tous les niveaux du groupe. Il n'a rien à voir avec le nombre total de femmes dans le groupe ni avec la proportion globale des femmes dans le groupe.

L'indice d'un groupe bien équilibré est 100. Un indice supérieur à 100 révèle que les femmes de ce groupe sont surreprésentées aux niveaux supérieurs de la classification. Un indice inférieur à 100 révèle que les femmes du groupe occupent les niveaux inférieurs; plus l'indice est bas, plus le degré de «compression» des femmes aux niveaux inférieurs du groupe est élevé.

L'indice d'équité est un indicateur rudimentaire; il n'a pas été conçu pour être un outil de mesure précis et il n'est pas obligatoire qu'il le soit. Il fournit une indication simple du degré auquel les femmes dans un groupe sont

uniformément représentées à tous les niveaux de celui-ci.[7] Il est utile surtout pour les groupes qui comportent au moins quatre niveaux hiérarchiques et les groupes qui ne sont pas fortement déséquilibrés. Les groupes dans lesquels les femmes représentent moins de 10 p. 100 ou plus de 90 p. 100 de la population globale peuvent produire des résultats trompeurs.

Étant donné que l'indice d'équité repose sur un système de pondération, il est très sensible à la présence de faibles proportions de femmes aux niveaux supérieurs. Dans les cas où le nombre d'employés à l'échelon supérieur est très petit, la présence de femmes à ce niveau peut influer sur l'indice à un niveau qui peut sembler disproportionné. (C'est ce qu'on appelle parfois la «tyrannie des petits nombres».) Pour cette raison, on exclut du calcul le niveau supérieur d'un groupe lorsque ce niveau n'inclut qu'un très petit nombre d'employés.

Une comparaison des indices d'équité de divers groupes au cours d'une période donnée peut révéler l'accomplissement (ou l'absence) de progrès en vue de la représentation équitable des femmes.

Nous avons obtenu des données sur la répartition des femmes dans divers groupes professionnels auprès de la Commission de la fonction publique.[8] Ces données fournissent des statistiques sur la répartition par niveaux dans un certain nombre de groupes ainsi qu'une comparaison des données de 1982 et de 1987.

Les indices d'équité ont été calculés pour divers groupes à partir des deux ensembles de données. Les résultats sont présentés au tableau 7.

---

7 *L'indice utilise des* taux (%) *de représentation. En termes de* nombres *réels d'employés, la plupart des femmes (et des hommes) se trouvent normalement aux niveaux inférieurs de la plupart des groupes.*

8 *«Les femmes dans la fonction publique fédérale : Série de documents de travail». «Document de travail nº 4; Représentation des femmes dans des groupes et niveaux professionnels choisis»; publiés par la Direction des politiques, du contrôle et de l'information, Commission de la fonction publique, printemps 1989.*

Tableau 7
Comparaisons (1982 & 1987) des indices d'équité de divers groupes professionnels

	1982			1987		
	Nombre	% femmes	Indice	Nombre	% femmes	Indice
Psychologie (PS)	24	24,5	110,3	43	31,9	124,9
Communications (CM)	331	42,7	82,5	235	37,1	97,4
Travail social (SW-SWC)	39	38,6	82,6	46	45,5	95,6
Service d'information (IS)	535	45,5	90,7	684	53,4	94,5
Organisation et méthodes (OM)	196	20,9	93,7	201	27,0	89,6
Écritures et règlements (CR)		S.O.	S.O.	40 035	80,0	89,0
Traduction (TR)	622	50,3	81,9	545	51,2	87,8
Économie, sociologie, statistique (ES)	447	18,9	86,9	572	23,8	87,6
Gestion du personnel (PE)	1 271	43,1	81,2	1 452	51,2	87,5
Chimie (CH)	89	21,9	86,9	97	23,5	82,8
Sciences physiques (PC)	111	13,7	53,7	147	15,9	57,0
Réglementation scientifique (SG-SRE)	60	18,7	53,5	90	24,4	77,5
Gestion des finances (FI)	634	24,5	77,5	714	29,1	77,4
Agent médical (MD-MOF)	32	11,4	62,7	41	16,6	75,4
Administration des systèmes d'ordinateurs (CS)	654	22,8	69,2	895	23,9	70,2
Administration des programmes (PM)	8 002	31,7	63,5	9 274	37,0	68,3
Achats et approvisionnements (PG)	434	22,9	63,0	659	30,4	68,0
Programmes de bien-être social (WP)	487	28,0	61,6	526	32,7	65,1
Services administratifs (AS)	4 323	42,5	59,6	5 082	45,9	64,2
Services d'éducation (ED-EDS)	132	31,4	69,6	111	31,0	61,5
Sciences biologiques (BI)	197	19,0	67,0	240	21,4	61,0
Soutien des sciences sociales (SI)	987	48,1	58,7	1 115	51,7	57,8

Le tableau 7 révèle non seulement que les femmes sont comprimées aux niveaux inférieurs de la plupart des groupes examinés mais que cette compression ne s'est guère atténuée de 1982 à 1987. Dans certains groupes, l'indice a même diminué au cours de cette période, ce qui signifie que la compression s'est accentuée de 1982 à 1987. Le recrutement des nouveaux employés se fait normalement aux niveaux inférieurs de la classification, ce qui fait naturellement baisser l'indice d'équité du groupe. Toutefois, ce phénomène devrait être compensé par des proportions accrues de femmes qui parviennent aux échelons supérieurs de la classification grâce à des promotions. Or ce n'est pas ce qui semble se produire dans la plupart des groupes.

Signalons qu'un indice d'équité élevé ne signifie pas qu'un groupe est équitablement réparti. En effet, un groupe équitablement réparti présente un indice de 100. Tout indice supérieur ou inférieur à 100 indique que les hommes et les femmes ne sont pas équitablement représentés à tous les niveaux du groupe.

L'indice élevé obtenu pour le groupe de la psychologie signifie que les femmes de ce groupe sont surreprésentées aux niveaux supérieurs du groupe. Pour relativiser cette constatation, il convient de signaler qu'il s'agit d'un très petit groupe professionnel qui ne compte que 43 femmes (32 p. 100 du total). Bien que le groupe ait cinq niveaux de classification, les deux niveaux supérieurs ne comptent que huit personnes (une femme). Afin d'éviter la «tyrannie des petits nombres» dont nous avons déjà fait état, les deux niveaux supérieurs ont été omis du calcul. Le groupe de la psychologie est donc très petit, ne comportant que trois niveaux hiérarchiques, et son indice d'équité est donc d'une valeur discutable.

Il ressort du tableau 7 qu'en 1987, la plupart des groupes examinés présentaient un certain degré de compression.

L'indice d'équité de l'ensemble de la fonction publique

L'indice d'équité est une mesure du degré auquel les femmes sont uniformément réparties entre tous les niveaux d'une structure hiérarchique. La structure pour laquelle l'indice a initialement été conçu est la hiérarchie de classification d'un groupe professionnel. Comme nous l'avons déjà dit, la plupart des groupes de la fonction publique comportent un certain nombre

de niveaux de classification, soit ordinairement cinq à huit. Toutefois, l'indice peut aussi fournir des résultats utiles si l'on remplace les niveaux de classification par des échelles de salaire. On peut se servir de la proportion des femmes à chaque niveau (tranche de salaire) pour calculer l'indice d'équité d'un groupe donné. Il s'agit là d'un moyen pratique de déterminer le degré de compression qui existe dans l'ensemble de la fonction publique. On peut voir au tableau 8 la proportion des femmes dans la fonction publique fédérale par tranches de salaire.

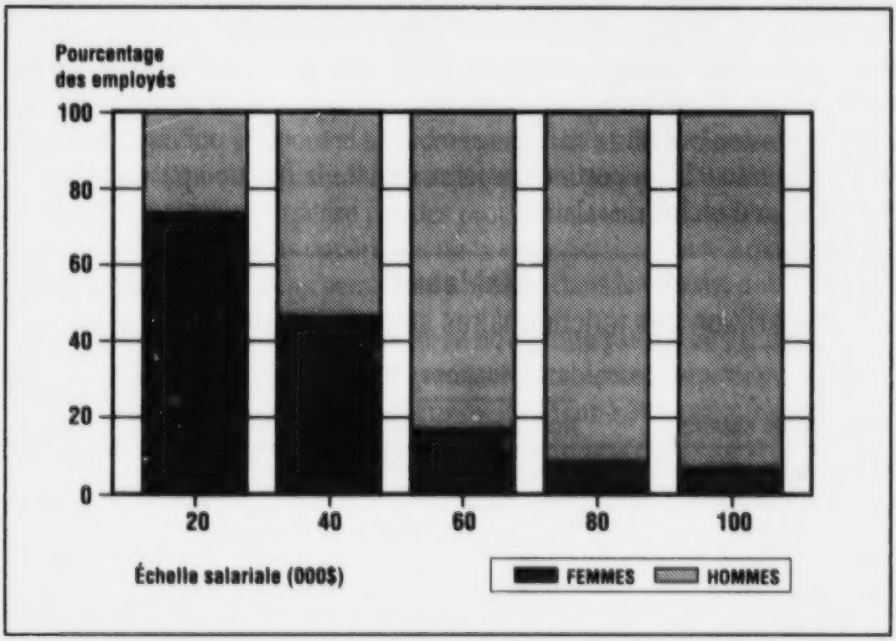
Tableau 8
Répartition des fonctionnaires selon la rémunération, 1988

	Hommes		Femmes	
Tranche de salaire	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**
Moins de 20 000 $	2 637	26,9	7 160	73,1
20 000-40 000 $	69 219	53,4	60 492	46,6
40 000-60 000 $	31 928	81,5	7 240	18,5
60 000-80 000 $	6 867	90,6	710	9,4
80 000-100 000 $	1 468	92,6	118	7,4

On a choisi un intervalle de 20 000 $ pour avoir un nombre convenable de niveaux englobant la gamme des traitements dans la fonction publique. Les statistiques ont été tirées du Rapport annuel de 1988 de la Commission de la fonction publique. Étant donné la faible proportion de fonctionnaires qui gagnent plus de 100 000 $, ce «niveau» n'a pas été inclus dans les calculs.

Le tableau 8 est un résumé des conséquences de la concentration des femmes dans les groupes professionnels les moins rémunérés et de leur compression aux niveaux de classification inférieurs des groupes. Le résultat net de cet état de fait est qu'en 1988 les femmes représentaient presque 50 p. 100 des fonctionnaires qui gagnaient moins de 40 000 $ par année, mais seulement 17 p. 100 de ceux qui gagnaient plus de 40 000 $. La figure 4 présente les mêmes données sous forme graphique.

Figure 4 : Répartition des hommes et des femmes par tranches de salaire



Nous avons expliqué dans ce chapitre l'utilisation de l'indice d'équité pour mesurer la compression. L'indice d'un groupe équilibré, c'est-à-dire d'un groupe dans lequel les hommes et les femmes sont équitablement représentés à tous les niveaux, est 100. D'après les données du tableau 8, l'indice d'équité pour l'ensemble de la fonction publique était 49 en 1988.

Facteurs qui font changer l'indice

Le processus selon lequel les hommes et les femmes passent d'un niveau à un autre au sein de la fonction publique fédérale est complexe. Pour bien comprendre comment les hommes et les femmes progressent dans la fonction publique, on ne peut pas se contenter de comparer des «instantanés» pris à cinq ans d'intervalle. Il faut plutôt avoir recours à une méthode plus évoluée, et c'est ce que nous explorerons en profondeur dans le chapitre 4 du rapport.

Certains facteurs sont toutefois d'une importance évidente pour ce qui est de déterminer le taux auquel l'indice d'équité augmente avec le temps. Il ne fait aucun doute par exemple que le taux global de promotion (des femmes et des hommes) y est pour beaucoup. Une période d'expansion comme celle que le gouvernement a connue à la fin des années 1960 et jusqu'au milieu des années 1970 permet d'améliorer rapidement l'indice. Inversement, une période de modération, comme celle que le gouvernement connaît depuis les années 1980, n'offre guère de possibilité de faire progresser rapidement l'indice d'équité. Tant que le taux de promotion global des hommes et des femmes demeure faible, le taux relatif de promotion (femmes/hommes) ne peut pas être très important. Autrement dit, lorsque les hommes se voient offrir très peu de promotions, le fait que les femmes s'en voient offrir 5 p. 100 de plus ne va pas à court terme faire tellement de différence sur le plan de l'équité.

Un autre facteur qui peut expliquer en partie l'absence de progrès réalisés par les femmes pour atteindre les niveaux supérieurs des divers groupes est le rythme auquel les femmes quittent ces niveaux. Si l'on tente de remplir un seau qui coule, il est préférable de commencer par boucher les trous. Il serait donc justifié de faire une étude sérieuse du rythme auquel les femmes quittent la fonction publique.

Les données relatives aux taux de départ sont présentées au tableau 9. Elles ne révèlent toutefois pas les raisons pour lesquelles les femmes quittent la fonction publique. Il ne fait aucun doute qu'il y a une vaste gamme d'explications possibles, incluant les responsabilités familiales. Il importe de cerner ces raisons pour comprendre l'équité dans la fonction publique fédérale, et nous les explorerons plus tard dans ce rapport.

Les données présentées au tableau 9 correspondent à des proportions femmes/hommes, par personne. Il y a, en chiffres absolus, plus d'hommes que de femmes qui quittent la fonction publique, pour la simple raison que le nombre d'hommes dépasse celui des femmes dans toutes les catégories sauf celle du soutien administratif. En ce qui concerne les taux de départ (nombre de départs par cent personnes), les femmes dépassent les hommes depuis de nombreuses années, comme le révèle le tableau.

Tableau 9
Taux de départ par personne (femmes/hommes), 1982-1987

Catégorie	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Gestion	0,47	0,91	0,56	0,44	0,57	0,31
Sciences et professions	2,75	2,66	2,66	2,32	2,38	2,42
Administration et service extérieur	1,05	1,10	1,02	1,04	1,12	0,97
Technique	1,53	1,81	1,56	1,63	1,70	1,65
Soutien administratif	1,16	1,14	1,00	1,09	1,09	1,03
Exploitation	1,82	1,46	1,36	1,30	1,51	1,38
Toutes les catégories	**1,38**	**1,47**	**1,31**	**1,42**	**1,45**	**1,36**

Le taux de départ inclut toutes les formes de départs sauf les mises à pied. Il englobe par conséquent les employés pour une période déterminée qui quittent à la fin de leur période d'emploi. Étant donné que ces postes sont le plus souvent comblés aux niveaux inférieurs de la classification, le taux de départ de ces employés ne devrait pas avoir de conséquences importantes sur les progrès accomplis en vue de réaliser l'équité. Toutefois, le fait que les femmes quittent les niveaux d'agent intermédiaire de la fonction publique constitue indubitablement un facteur qui influe sur la lenteur des progrès accomplis.

Il convient notamment de signaler le taux auquel les femmes quittent la catégorie des sciences et des professions. Depuis plusieurs années, ce taux a été en moyenne le double ou le triple de celui des hommes. Il s'agit d'une catégorie dont le départ des femmes des niveaux intermédiaires et supérieurs, peut avoir de fortes retombées. Il y a six statisticiennes du niveau 4; sept météorologues féminins du niveau 6; sept chercheuses du niveau 3; quatre pharmaciennes du niveau 2. Il y a une agente d'examen des brevets du niveau 5.

Comme nous l'avons signalé, les raisons pour lesquelles les femmes quittent ces groupes et niveaux cruciaux sont importantes. Si les femmes quittent la fonction publique pour accepter des postes clés dans les affaires,

l'industrie ou le milieu universitaire, le maintien de cette tendance pourrait être justifié. Certains soutiendraient en effet que si l'administration fédérale sert de lieu de formation pour les femmes qui la quittent afin d'accepter des postes haut placés dans le secteur privé, il s'agit là d'un rôle utile et légitime pour la fonction publique. Mais si les femmes quittent pour des raisons négatives, parce qu'elles sont frustrées avec le système, par exemple, cet argument n'est plus crédible. C'est pourquoi il faudrait cerner les raisons de ces départs. Nous explorerons cette question dans le chapitre 9 de ce rapport.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE

Dans ce chapitre, nous avons examiné la répartition des femmes dans la fonction publique fédérale par rapport à trois aspects de cette répartition, c'est-à-dire : la représentation, la concentration et la compression.

Représentation

Globale

Les femmes représentent environ 43 p. 100 de tous les fonctionnaires, proportion qui est à peu près identique au taux de représentation des femmes dans la population active du Canada.

Par catégories

En ce qui concerne leur représentation par catégories, les femmes qui travaillent dans la fonction publique fédérale ont un taux semblable à ceux enregistrés pour la population active. Elles enregistrent un pourcentage de représentation plus élevé dans la catégorie de l'administration et du service extérieur et des taux plus faibles dans la catégorie des sciences et des professions et dans la catégorie technique.

Par groupes professionnels

Le taux de représentation des femmes varie grandement d'un groupe à un autre. Comparativement aux taux de représentation des femmes à l'extérieur de la fonction publique, les taux de représentation de certains groupes sont beaucoup plus élevés tandis que d'autres sont beaucoup plus faibles. Le taux de représentation des femmes est très faible (inférieur à 10 p. 100) dans 20 des 72 groupes professionnels.

Concentration

Dans la fonction publique, les femmes sont fortement concentrées dans un petit nombre de groupes professionnels. Les trois quarts de toutes les femmes font partie de quatre des 72 groupes. Plus de 40 000 femmes, soit quelque 44 p. 100 de toutes les femmes dans la fonction publique, font partie d'un seul groupe, soit celui des commis aux écritures et aux règlements.

Compression

Dans presque tous les groupes professionnels, la plupart des femmes se trouvent aux niveaux inférieurs. Il y a peu de groupes où les femmes prédominent aux échelons supérieurs. Un examen des statistiques de répartition de 1982 et de 1987 semble indiquer que le degré de compression aux niveaux inférieurs s'atténue dans beaucoup de groupes du fait que les femmes obtiennent des promotions aux échelons supérieurs, mais le rythme de cette amélioration est très lent et certains groupes semblent même reculer. Nous examinerons cette question plus en détail au chapitre 4.

CHAPITRE 4
Cheminements et régimes de carrière : où vont les femmes

Dans ce chapitre, nous présentons une prévision des répartitions futures des hommes et des femmes au sein de la fonction publique fédérale d'après les tendances actuelles. Pour ce faire, nous examinerons la dynamique du processus de promotion et de nomination.

Au chapitre 3, nous avons examiné la répartition des hommes et des femmes au sein de la fonction publique sous trois aspects particuliers, la représentation, la concentration, et la compression.

L'examen de la compression a indiqué notamment que, de 1982 à 1987, la proportion femmes/hommes aux échelons supérieurs d'un grand nombre des groupes étudiés ne s'est guère améliorée. Dans certains groupes, la compression semble même être devenue plus marquée au cours de cette période.

Si l'on examine la répartition des hommes et des femmes dans de nombreux groupes professionnels, on constate une anomalie entre la forte proportion de femmes aux niveaux inférieurs et la lenteur des progrès accomplis en vue de parvenir à une répartition équitable. Il ne faut pas oublier qu'un des principaux moyens d'obtenir des employés pour un niveau donné d'un groupe est d'y promouvoir des employés du niveau inférieur. Or comme les femmes dominent souvent aux niveaux inférieurs (et jouissent dans certains groupes de taux de promotion plus élevés que les hommes), il semblerait logique de supposer que les femmes combleront rapidement les niveaux plus élevés.

Si l'on prend comme exemple le groupe des services administratifs, en 1982, le premier niveau du groupe comptait trois femmes pour un homme. Statistiquement, si l'on suppose des taux de promotion égaux ou même plus élevés, les femmes devraient occuper au moins trois postes sur quatre

au niveau 2 auxquels on pourvoit en y faisant avancer des employés du niveau 1. De même, les femmes sont plus nombreuses que les hommes au deuxième niveau et devraient par conséquent progresser en proportion plus élevée au niveau 3.

Cette théorie est au coeur de l'approche du «laisser-faire» en ce qui concerne l'équité en matière d'emploi. Autrement dit, puisqu'on a recruté un nombre considérable de femmes aux niveaux «d'apport», il suffit de laisser le temps et la progression normale assurer l'équilibre.

Le groupe de travail devrait savoir si cette méthode du laisser-faire était réaliste.

Comme nous l'avons signalé au chapitre 3, la prévision des répartitions futures fondée sur de simples observations peut être trompeuse. La comparaison d'une série d'«instantanés» pris au cours d'une période déterminée ne permet pas de faire entrer en ligne de compte la dynamique du processus suivant lequel les hommes et les femmes entrent et sortent de chaque niveau de chacun des groupes suivant un ensemble complexe de facteurs complémentaires. Un bon examen nécessite des outils plus complexes. Ce chapitre examine en détail les conséquences de cette méthode du laisser-faire — au moyen d'un modèle informatisé — et nous tentons de démontrer ce qui arrivera à la représentation des femmes dans divers groupes si les tendances actuelles se maintiennent au cours des deux prochaines décennies.

Il y a plusieurs facteurs qui influent sur la façon dont la proportion femmes/hommes dans un groupe professionnel donné évolue au cours d'une période. Ces facteurs sont les suivants :

Répartition initiale

La répartition de départ est un des facteurs les plus importants qui influent sur le progrès vers une répartition équitable des hommes et des femmes dans un groupe professionnel donné. Plus le déséquilibre est marqué — surtout aux échelons les plus élevés du groupe — plus il faudra du temps aux femmes pour parvenir à une représentation équilibrée à tous les niveaux du groupe.

Entrées et sorties des personnes à un niveau donné
Le mouvement général des personnes à un niveau donné est aussi très important. Si personne n'accède au niveau ou ne quitte celui-ci, la répartition demeurera de toute évidence inchangée. Inversement, un taux de roulement élevé offre la possibilité d'un changement plus rapide dans le rapport femmes/hommes.

Taux relatifs de promotion et autres méthodes de nomination à un groupe ou un niveau
Un autre facteur important est le taux de promotion relatif femmes/hommes à chaque niveau. Par exemple, si le taux de promotion des femmes d'un niveau au suivant est le double de celui des hommes, la répartition changera vraisemblablement plus rapidement que si les taux de promotion des femmes et des hommes sont identiques. Cette observation vaut également pour les personnes qui accèdent à un niveau par d'autres méthodes de nomination.

Un taux élevé de départ d'un niveau peut être un bon signe (par exemple, lorsque les départs sont liés à une promotion au niveau suivant à l'intérieur d'un groupe ou à un autre groupe) ou il peut révéler une frustration engendrée par les obstacles à l'avancement. Mais si les femmes quittent les échelons supérieurs d'un groupe à un taux plus élevé que les hommes, quelqu'en soit la raison, il est évident que les proportions de femmes à ces niveaux sont réduites.

UN MODÈLE DE SIMULATION
Compte tenu des facteurs précédents, nous avons élaboré un modèle de simulation pour voir comment les changements apportés à ces facteurs influaient sur les proportions femmes/hommes à chaque niveau d'un groupe au cours d'une période.

Afin de préserver la simplicité du modèle, nous avons posé les hypothèses suivantes :

- Le nombre total d'employés à un niveau donné ne change pas d'une année à l'autre (c.-à-d., qu'il ne se produit pas de transformations majeures dans le groupe professionnel, donc qu'il n'y a pas de réduction ou croissance sensible).

- Les taux de flux globaux et les rapports femmes/hommes pour l'année 1988 s'appliquent également pour l'avenir.

Les détails relatifs au modèle de simulation sont présentés au volume 2.

Le modèle fait essentiellement entrer en ligne de compte les facteurs qui ont déterminé le taux d'avancement des hommes et des femmes au cours des dernières années et sert à examiner la façon dont la répartition des hommes et des femmes évoluera si les facteurs demeurent inchangés. Le modèle d'un groupe professionnel donné commence par la répartition initiale (c.-à-d., le nombre d'hommes et de femmes à chaque niveau du groupe). Pour chacun des niveaux, on prévoit la situation à la fin de l'année au moyen de l'équation (voir les détails au volume 2). La répartition résultante (la proportion d'hommes et de femmes à chaque niveau) peut alors servir de donnée d'entrée pour l'année suivante, et le processus peut être répété aussi souvent qu'il le faut.

APPLICATION DU MODÈLE

Le groupe des services administratifs (AS) comprend plus de 5 000 femmes, qui représentent une bonne proportion de l'ensemble du groupe (45 p. 100) et qui exécutent une vaste gamme de fonctions. Il est donc tout désigné pour servir de groupe pilote. Nous avons fait entrer dans le modèle les proportions de femmes et d'hommes à chaque niveau du groupe ainsi que les facteurs signalés précédemment. Nous avons calculé les rapports de représentation pour les années successives. Les proportions prévues au bout de 20 ans sont indiquées au tableau 10.

Le tableau 10 montre que si les tendances actuelles se maintiennent, les femmes enregistreront après 20 ans des proportions plus élevées, à tous les niveaux au groupe des services administratifs. Mais les gains, au niveau 7, sont minimes. Cette situation est due principalement au fait que le nombre de femmes qui quittent ce niveau est environ le quadruple de celui des hommes.

Le tableau révèle également que les femmes devraient représenter la majorité du groupe dans son ensemble, soit 56 p. 100 du total.

Tableau 10
Répartition des femmes par niveaux :
le groupe des services administratifs

	Répartition initiale		Après 20 ans		Accroissement de la représentation des femmes	
Niveau	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	Points de %
AS-1	1 309	73	1 429	80	120	7
AS-2	1 611	62	1 772	70	161	8
AS-3	1 017	49	1 262	60	245	11
AS-4	585	38	763	47	178	9
AS-5	360	28	480	37	120	9
AS-6	205	20	342	34	137	14
AS-7	80	14	84	14	4	0
AS-8*	—	—	—	—	—	—

* niveau exclu du calcul en raison du faible nombre d'employés qu'il comporte

Malgré les progrès enregistrés sur le plan de la représentation des femmes au sein du groupe AS, un déséquilibre continue d'exister. En effet, après 20 ans, ces dernières semblent toujours comprimées aux niveaux inférieurs du groupe.

Il suffit d'appliquer l'indice d'équité aux chiffres sur la répartition pour confirmer cette impression. Au cours d'une période de 20 ans, l'indice passe de 64 (valeur actuelle) à 69. Comme nous l'avons signalé au chapitre 3, l'indice d'équité d'un groupe équitablement réparti est 100. Les chiffres sont indiquées au tableau 11.

Tableau 11
Évolution prévue du taux de représentation des femmes et de l'indice d'équité dans le groupe des services administratifs

	Actuellement	Dans 20 ans
Représentation (pourcentage des femmes par rapport au nombre total d'employés)	46 %	56 %
Indice d'équité	64	69

Application du modèle à d'autres groupes professionnels

Nous avons appliqué le modèle à un échantillon de professions choisies pour représenter une diversité de caractéristiques. Les résultats sont présentés au tableau 12.

Tableau 12
Répartition des femmes dans des groupes choisis

	Conditions initiales		Dans 20 ans	
Groupe	% femmes	Indice d'équité	% femmes	Indice d'équité
Services administratifs (AS)	46 %	64	56 %	69
Sciences biologiques (BI)	24	61	29	82
Économie, sociologie, statistique (ES)	19	87	30	79
Sciences physiques (PC)	16	57	39	62
Administration des programmes (PM)	37	68	56	83
Achats et approvisionnements (PG)	30	68	48	82
Soutien technique et scientifique (PG)	16	69	20	72
Commis aux écritures et règlements (CR)	80	89	82	91
Manoeuvres (GL)	2	41	5	38

Le tableau 12 semble indiquer que la répartition des femmes dans la fonction publique s'améliorera tant en ce qui concerne le pourcentage de représentation que l'équilibre (indice d'équité), mais si lentement qu'il est peu probable qu'un des groupes examinés parvienne à une répartition équitable d'ici 20 ans.

Représentation prévue des femmes dans le groupe de la gestion supérieure (SM)

En 1988, 261 personnes sont entrées dans le groupe SM. Parmi ces personnes, 240 sont venues d'autres groupes de la fonction publique tandis que 21 ont été recrutées de l'extérieur. En se servant du modèle pour prévoir le flux de sortie de chacun des groupes «d'apport» au cours d'une période de 20 ans, on peut prévoir la répartition des hommes et des femmes dans le groupe SM, ce qui est présentée dans le tableau suivant.

Tableau 13
Représentation prévue des femmes et des hommes dans le groupe de la gestion supérieure (SM)

	Hommes		Femmes	
Année	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
1990	1 642	85	289	15
2010	1 232	64	699	36

Le tableau 13 révèle qu'au taux de progrès actuel, les femmes ne représenteront encore qu'un tiers du contingent des SM en 2010.

FILIÈRES : L'IMPORTANCE DES MOUVEMENTS ENTRE GROUPES

L'utilisation du modèle révèle que le taux de mouvement des femmes d'un groupe professionnel à un autre est le double de celui des hommes. Il s'agit là d'un facteur capital en ce qui concerne l'évolution de la répartition des hommes et des femmes. En ce qui concerne les femmes, plus de la moitié des mouvements annuels entre groupes se font entre cinq groupes professionnels, présentés au tableau 14.

Tableau 14
Mouvement des femmes entre groupes professionnels clés

		mouvement vers				
		ST	**CR**	**AS**	**PM**	**SM**
	L'EXTÉRIEUR	1 818	5 844	89	267	5
	ST	—	777	157	37	—
mouvement de	CR	383	—	370	1 267	—
	AS	4	16	—	101	20
	PM	—	47	46	—	11

Ces chiffres révèlent l'importance des groupes des services administratifs et de la gestion des programmes comme filières qu'empruntent les femmes pour atteindre la catégorie de la gestion. En effet, les 20 femmes qui ont accédées au groupe SM sont venues du groupe AS, qui inclut environ 5 000 femmes, tandis que seulement 11 ont été promues au groupe SM en provenance du groupe PM, qui comprend plus de 10 000 femmes. Les femmes ont apparament plus de chances d'être promues du groupe AS.

CHEMINEMENTS ET RÉGIMES DE CARRIÈRE

Outre le mouvement entre les cinq groupes professionnels décrits dans la section précédente, il existe un nombre considérable de voies s'offrant aux femmes (et aux hommes) qui désirent avancer dans la fonction publique.

Il est théoriquement possible de passer d'un groupe à n'importe quel autre en ayant la bonne combinaison de titres et d'expérience professionnelle, et en postulant des emplois à un niveau approprié. Mais en pratique, comme le révèlent d'autres parties du rapport, de nombreux types de mouvements entre groupes posent des difficultés et certains échanges particuliers sont presque impossibles. Leur mécontentement quant à cet aspect du système est une des raisons pour lesquelles certaines femmes choisissent de quitter la fonction publique.

Afin d'examiner les solutions auxquelles les femmes ont recours (y compris celle de la démission), le groupe de travail a demandé à Statistique Canada de réunir et d'analyser des données sur les cheminements de carrière des hommes et des femmes dans la fonction publique. À cette fin, Statistique Canada a réalisé une «analyse de cohortes».[1] Pour faire une analyse de cohortes, il faut tout d'abord choisir un groupe de personnes ayant certaines caractéristiques en commun, par exemple un groupe de personnes du même âge qui sont entrées dans la fonction publique la même année. Il faut ensuite suivre les progrès du groupe au cours d'une période donnée. Cette démarche permet aux analystes de prévoir l'incidence d'un fait précis (par exemple, d'être un homme ou une femme), lorsque les autres facteurs demeurent constants.

Les cohortes choisies par Statistique Canada incluaient :

- Des personnes qui travaillaient à temps plein en 1978. Leur avancement professionnel a été suivi de 1978 à 1987.
- Des personnes qui travaillaient à temps plein en 1982. On a examiné leur cheminement de carrière au cours des cinq années suivantes.
- Des personnes qui faisaient partie des groupes de la gestion supérieure et des cadres en 1987. On a analysé leur avancement professionnel au cours des neuf années précédentes.

Signalons les constatations suivantes de l'étude :

des cohortes de 1978 —

- Les femmes ont généralement quitté la fonction publique en permanence à un taux plus élevé que les hommes, surtout celles qui faisaient partie des cohortes relativement jeunes aux niveaux de paye intermédiaires et plus bas. Il y a eu plus de départs au cours de la première moitié de la période (1978-1982).
- Le taux de croissance salariale des femmes qui ont quitté la fonction publique a généralement été plus faible que celui des femmes qui sont demeurées dans la fonction publique.

1 *«Donnée longitudinales sur la carrière pour des cohortes choisies d'hommes et de femmes dans la fonction publique : 1978-1987». Réalisée par le Groupe de l'analyse des entreprises et du marché de travail, Statistique Canada, Ottawa, novembre 1989. Le volume 2 du présent rapport renferme un résumé détaillé de cette étude.*

- La plupart de celles qui sont restées dans la fonction publique sont demeurées dans le même groupe professionnel tout au cours de la période.
- Dans les cohortes des commis aux écritures et aux règlements (CR) et autres cohortes à faible taux de rémunération, les hommes ont avancé plus rapidement que les femmes.
- Dans les groupes de niveau intermédiaire (cohortes des services administratifs (AS), administration des programmes (PM) et économie, sociologie et statistique (ES)), on a constaté très peu de différence quant au taux d'avancement entre les hommes et les femmes.

des cohortes de 1982 —

- La plupart des personnes qui sont restées sont demeurées dans le même groupe professionnel pendant toute la période.
- Dans le groupe CR et les autres cohortes à faible taux de rémunération, les hommes ont avancé plus rapidement que les femmes.
- Dans toutes les autres cohortes, il n'y a pas eu de différence appréciable quant aux taux d'avancement entre les hommes et les femmes.

des cohortes de 1987 (gestion) —

- Bien qu'un grand nombre de groupes professionnels aient fourni des candidats à la catégorie de la gestion, les personnes qui sont entrées dans cette catégorie sont venues surtout d'un petit nombre de groupes, qui incluaient les suivants :
  - pour les hommes, les groupes de l'administration des programmes (PM), du service extérieur (FS) et de l'économie, de la sociologie et de la statistique (ES);
  - pour les femmes, les groupes de l'administration des programmes (PM), des services administratifs (AS) et de la gestion du personnel (PE).
- Les femmes ont gravi les échelons de la hiérarchie plus rapidement que les hommes. Cette observation valait surtout pour les femmes qui ont atteint le groupe de la direction (EX).

DÉPARTS

Nous avons abordé au chapitre 3 la question du taux auquel les femmes quittent la fonction publique. Nous avons laissé entendre que ce taux élevé expliquait probablement en partie pourquoi on ne trouvait pas plus de femmes aux échelons supérieurs de la plupart des groupes. Le modèle de simulation nous a permis de vérifier cette hypothèse.

Comme nous l'avons vu au chapitre 3, la proportion des femmes par rapport aux hommes qui quittent la fonction publique est généralement élevée. À l'aide du modèle des flux, nous avons effectué une simulation en nous servant du taux réel de départ des femmes et nous l'avons répétée en utilisant un taux de départ plus faible pour les femmes. Nous avons comparé les deux ensembles de résultats pour voir si l'abaissement du taux de départ entraînait une amélioration sensible sur le plan de la répartition. Nous avons constaté que l'abaissement du taux de départ des femmes d'un groupe se traduisait par une amélioration sensible du taux d'augmentation dans le temps de l'indice d'équité et ce, pour plusieurs groupes.

En somme, en ce qui concerne le départ des femmes de la fonction publique :

- Les femmes quittent la fonction publique fédérale à un taux plus élevé que les hommes dans toutes les catégories sauf celle de la gestion supérieure.
- Étant donné le faible nombre de femmes qui occupent des postes des niveaux intermédiaires à supérieurs dans beaucoup de groupes, le départ des femmes de ces niveaux empêche dans une large mesure ces groupes de parvenir à une répartition équitable dans un laps de temps raisonnable. Une analyse du taux de flux confirme que, dans beaucoup de groupes, un abaissement du taux de départ des femmes de ces groupes et niveaux pourrait contribuer sensiblement à accélérer les progrès accomplis en vue de parvenir à une répartition équitable des hommes et des femmes au sein de ces groupes.

- Les femmes ne quittent pas la fonction publique pour des raisons économiques. L'analyse des cohortes révèle que les femmes qui restent dans la fonction publique se portent mieux sur le plan financier, et la série d'entrevues a confirmé que les femmes avaient quitté la fonction publique pour des raisons autres que financières.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE

Dans ce chapitre, nous avons examiné les progrès accomplis par les femmes en vue de parvenir à une répartition équitable sur les plans de la représentation, de la concentration et de la compression, ainsi que nous les avons définis au chapitre 3. Au même chapitre, nous avons vu que quatre groupes occupationnels réunissent les trois quarts de toutes les femmes fonctionnaires. Au chapitre 4, nous avons vu que c'était dans ces mêmes groupes que s'effectuaient presque tous les mouvements des femmes.

Nous avons utilisé pour l'analyse un modèle de flux[2] qui fait entrer en ligne de compte divers facteurs influant sur le taux d'avancement des hommes et des femmes. L'utilisation du modèle laisse supposer que les progrès en vue d'une répartition équitable continueront de se faire très lentement. On s'attend qu'au cours de la période de prévision de 20 ans, aucun des groupes examinés ne parviendra à une répartition équitable (traduit par l'indice d'équité) et que certains groupes subiront même une compression accrue des femmes aux niveaux inférieurs de classification. Le modèle de flux a été utilisé pour démontrer que le départ des femmes des niveaux intermédiaires à supérieurs de certains groupes de la fonction publique exerce une influence déterminante sur le rythme auquel ces groupes parviendront à une répartition équitable.

2 *Note au sujet de la recherche : Le modèle de simulation des flux utilisé dans cette analyse et l'indice d'équité employé pour contrôler la compression ont été élaborés expressément pour le groupe de travail. Faute de ressources, le groupe de travail n'a pu perfectionné ces outils d'analyse autant qu'il l'aurait souhaité. Il suggère que la Commission de la fonction publique, de concert avec d'autres intéressés, envisage de consacrer des ressources supplémentaires au perfectionnement et à l'application de ces outils, qui peuvent servir à surveiller les progrès accomplis en vue de réaliser une répartition équitable des hommes et des femmes au sein de la fonction publique fédérale.*

CHAPITRE 5
Ce que le sondage nous a appris

Statistique Canada a réalisé un sondage sur les obstacles à l'avancement qui a examiné l'expérience et les opinions des hommes et des femmes au sein de la fonction publique fédérale. Il a envoyé un questionnaire à un échantillon structuré correspondant à 10 p. 100 de l'ensemble des fonctionnaires et a obtenu un taux de réponse, à peu près égal pour les hommes et les femmes, de 60 p. 100. Le volume 2 renferme des détails sur le plan et la méthode d'échantillonnage, le questionnaire et des tableaux sur les réponses. Dans ce chapitre, nous décrirons ce que le sondage a permis au groupe de travail d'apprendre au sujet des questions qui faisaient l'objet de notre mandat.

Pour dépouiller la masse de données produite par le sondage et cerner les constatations correspondant à notre mandat, Statistique Canada a fait faire une analyse des résultats. Le rapport d'analyse, produit par Abt Associates of Canada, est centré sur les aspects suivants :

- le **taux d'avancement** des femmes et des hommes dans la fonction publique en général et dans certains segments de celle-ci;
- les **obstacles à l'avancement**, leur fréquence de mention par les femmes et les hommes et les différences entre les deux sexes quant l'importance attribuée aux divers obstacles;
- les **attitudes** des hommes et des femmes et les différences entre les deux sexes en ce qui concerne les réponses aux affirmations établies par les groupes de discussion.

L'information obtenue sur l'**avancement** tend à appuyer et à amplifier les constatations découlant de l'analyse des données opérationnelles tandis que l'information sur les **obstacles** concorde avec les révélations provenant des

entrevues et des mémoires. Ce qui nous a le plus étonnés du sondage a été le degré de divergence entre les opinions des hommes et celles des femmes au sujet de la situation de ces dernières dans la fonction publique fédérale et par conséquent la différence qui existe entre les deux groupes sur le plan de l'attitude.

AVANCEMENT

Expliquons tout d'abord l'expression «taux d'avancement». Dans le contexte de l'analyse, «l'avancement» désigne toute hausse du salaire moyen (compte tenu de l'inflation) entre la date d'entrée dans la fonction publique fédérale du répondant ou de la répondante et la date à laquelle la personne a répondu au questionnaire. Pour certains répondants, il n'y a eu aucun avancement. Ensuite, nous avons classé selon la durée du service ceux qui ont progressé. Le «taux d'avancement» équivaut au montant de la hausse salariale au cours de la période de service. Les employés ayant un taux d'avancement rapide sont ceux qui ont obtenu une hausse salariale plus élevée, au cours du même nombre d'années, que ceux qui ont avancé lentement.

Le sondage nous a révélé que les femmes ne sont pas plus susceptibles d'avancer que les hommes mais que celles qui progressent le font cinq fois plus rapidement que leurs collègues du sexe masculin. Mais dans des catégories précises, comme celles des sciences et des professions aux niveaux subalterne et intermédiaire, les femmes progressent de 22 p. 100 à 50 p. 100 plus lentement que les hommes.

Parmi les femmes, celles qui avancent rapidement tendent à :

- appartenir à une minorité visible;
- avoir commencé dans un poste pour une durée déterminée;
- travailler dans la région de la capitale nationale;
- compter davantage d'années de service; et
- appartenir à la catégorie de la gestion.

Une absence prolongée pour suivre un cours de langue est aussi associée à l'avancement rapide des femmes, mais ce fait est peut-être un effet (formation accordée au moment de nomination) plutôt qu'une cause.

Le congé de maternité a une conséquence négative sur le taux d'avancement et, pour les employées qui n'ont pas progressé, la durée du congé de maternité ou du congé pour les soins d'un enfant prolonge leur période d'emploi au même niveau.

Les femmes tendent plus que les hommes à rechercher des possibilités de perfectionnement (détachement, projet important). Ce désir croît parmi les femmes qui occupent des postes supérieurs. Pour les hommes, par contre, le désir d'obtenir des possibilités de perfectionnement diminuent lorsqu'ils parviennent à des postes supérieurs.

Au cours des trois dernières années, les hommes et les femmes ont cherché à obtenir une promotion à peu près au même taux (et se la sont vu refuser à peu près au même taux aussi). Rien ne semble prouver que les femmes dans la fonction publique attachent moins d'importance à leur carrière que les hommes .

OBSTACLES

Les raisons les plus fréquemment données par les hommes et les femmes pour s'être vu refuser une promotion au cours des trois dernières années sont les suivantes :

- mon (ma) directeur(trice)/surveillant(e) ne voulait pas avoir à me remplacer;
- je «ne faisais pas partie du groupe»;
- mon (ma) directeur(trice)/surveillant(e) ne voulait pas appuyer ma demande;
- mon (ma) directeur(trice)/surveillant(e) estimait que je n'étais pas prêt(e);
- je suis anglophone;
- à cause de mon sexe (plus de femmes que d'hommes ont donné cette raison);
- mon (ma) directeur(trice)/surveillant(e) ne m'a pas donné de renseignements au sujet du poste;
- je ne m'entendais pas avec mon (ma) directeur(trice)/surveillant(e).

De plus, les femmes étaient, sur le plan statistique, plus susceptibles que les hommes de donner une des raisons suivantes pour s'être vu refuser une promotion :

- j'étais enceinte ou j'avais l'intention de le devenir;
- j'avais de jeunes enfants ou d'autres personnes à charge à la maison;
- je désirais un emploi pour lequel on embauche habituellement un homme;
- j'avais pris un congé de maternité ou un congé pour le soin des enfants;
- je ne pouvais pas déménager dans une autre ville;
- je travaillais à temps partiel/je partageais un emploi.

Il importe de reconnaître que ces raisons ont été données pour s'être vu refuser une promotion au cours des trois dernières années seulement. Une femme qui n'est plus en âge d'avoir des enfants ne se serait donc pas vu refuser une promotion au cours des trois dernières années parce qu'elle était enceinte, bien que cette raison ait pu être invoquée antérieurement dans sa carrière. Il est donc important de signaler que :

- 25 p. 100 des femmes ayant de jeunes enfants (moins de 12 ans) à la maison ont donné cette raison pour s'être vu refuser une promotion au cours des trois dernières années.
- 23 p. 100 des femmes ayant de jeunes enfants à la maison ont affirmé que le fait d'avoir pris un congé de maternité ou un congé pour les soins des enfants avait nui à leur avancement au cours des trois dernières années.

Les femmes dans les catégories des sciences et professions, technique et de l'exploitation étaient beaucoup plus susceptibles que les hommes de dire que :

- elles s'étaient vu refuser une promotion à cause de leur sexe; et
- elles s'étaient vu refuser une promotion parce qu'elles désiraient un emploi pour lequel on embauchait ordinairement un membre de l'autre sexe.

Bref, les femmes et les hommes croient que les attitudes, les opinions et le comportement des gestionnaires et des surveillants représentent les principaux obstacles à l'avancement; les femmes croient en outre que les

stéréotypes sexuels, leur sexe et l'obligation d'assumer des responsabilités familiales constituent des obstacles supplémentaires.

Les femmes et les hommes qui avaient avancé rapidement

- Plus de femmes que d'hommes avaient voulu ou demandé une promotion durant les trois dernières années.
- Le taux de promotion pour les femmes et les hommes ayant avancé rapidement était le même.
- Les femmes et les hommes qui ont avancé rapidement ont donné les mêmes raisons pour s'être vu refuser une promotion, à une exception notoire; les femmes ont en effet affirmé avoir voulu un emploi pour lequel on n'embauchait pas normalement une femme.

Les femmes et les hommes qui ont avancé lentement

- Les femmes et les hommes ont voulu des promotions au même taux et se sont aussi vu refuser celles-ci au même taux.
- Les femmes étaient plus susceptibles que leurs collègues du sexe masculin de signaler comme obstacle leur conviction du fait que :
  - leur gestionnaire/surveillant(e) ne voulait pas les remplacer. (Les femmes de la catégorie technique ont signalé notamment des problèmes quant à cette attitude de la part du gestionnaire ou du surveillant); et
  - la grossesse, l'obligation d'assumer la responsabilité pour de jeunes enfants et le congé de maternité, de paternité ou de soin des enfants représentaient tous des obstacles à l'avancement.

Tant les femmes qui ont avancé rapidement que celles qui ont avancé lentement ont signalé des obstacles semblables à l'avancement, notamment des raisons liées à l'attitude, au comportement et aux opinions de leur gestionnaire ou surveillant(e) et des obstacles liés à leur sexe. Toutefois, les femmes qui ont avancé lentement étaient plus susceptibles de signaler des obstacles liés au fait que :

- leur gestionnaire ou surveillant ne leur avait pas donné de renseignements,
- elles ne pouvaient pas déménager dans une autre ville,
- elles étaient trop jeunes.

ATTITUDES

Les réponses des hommes et des femmes traduisaient des divergences d'opinions marquées quant à la situation des femmes au sein de la fonction publique fédérale.

Un aspect sur lequel nous avons constaté une grande divergence d'opinions est celui de l'existence d'un plafond de verre, c'est-à-dire d'un obstacle invisible mais infranchissable qui empêche les femmes de progresser. Les femmes, dans toutes les catégories professionnelles, croient majoritairement (67 p. 100) que cet obstacle existe. Une proportion encore plus forte (79 p. 100) de femmes gestionnaires au sein de la fonction publique affirment que cet obstacle existe.

La plupart des hommes ne sont pas d'accord pour dire que les femmes se butent à un plafond de verre. Le pourcentage des hommes qui ne sont pas de cet avis augmente en fonction du rang des répondants; 62 p. 100 des hommes occupant des postes supérieurs ne croient pas que les femmes font face à un obstacle invisible.

Une autre opinion largement répandue parmi les femmes (57 p. 100) est qu'elles doivent être plus compétentes que les hommes pour être promues. Une proportion encore plus forte de femmes gestionnaires (79 p. 100) et de femmes occupant des postes supérieurs (77 p. 100) sont de cet avis. Les trois quarts des hommes ne partagent pas cette opinion et 54 p. 100 d'entre eux sont même en désaccord complet avec cette vue.

Un autre domaine où il y a désaccord entre les deux sexes est celui des programmes d'équité en matière d'emploi et d'action positive. La plupart des hommes qui travaillent dans la fonction publique (54 p. 100) croient que ces programmes donnent aux femmes un avantage injuste. Il en est notamment ainsi des hommes des catégories de la gestion ainsi que de l'administration et du service extérieur; cette proportion atteint même 66 p. 100 parmi les hommes qui occupent des postes supérieurs. La plupart de ces derniers (59 p. 100) croient également que c'est à cause des programmes d'équité en matière d'emploi que des femmes ont été affectées à des postes qui dépassent leurs compétences et leur formation, mais cette opinion est moins vigoureusement défendue aux échelons inférieurs de la fonction publique, et seulement 46 p. 100 de tous les hommes sont de cet avis. La

plupart des femmes (53 p. 100) ne sont pas d'accord pour dire que les programmes d'équité en matière d'emploi servent à affecter les femmes à des emplois qui dépassent leurs compétences et leur formation; en outre, plus une femme occupe un poste élevé, plus elle est en désaccord avec cette affirmation.

Environ la moitié des répondants (tant hommes que femmes) croient que «les hommes et les femmes sont traités de la même façon dans mon ministère», mais seulement le tiers environ croient que cette affirmation s'applique à l'ensemble de la fonction publique. Près de la moitié (48 p. 100) des femmes et le tiers (33 p. 100) des hommes estiment que les gestionnaires et les surveillants de la fonction publique sont souvent sexistes. Par contre, 45 p. 100 des hommes et 34 p. 100 des femmes étaient en désaccord avec cette affirmation.

Néanmoins, le sondage a révélé un degré étonnant d'appui pour une attitude sexiste. En ce qui concerne les stéréotypes, 65 p. 100 des hommes et 52 p. 100 des femmes étaient d'avis que «certains emplois conviennent mieux aux compétences des hommes et d'autres, à celles des femmes»; 28 p. 100 des hommes et 19 p. 100 des femmes étaient «tout à fait d'accord» avec cette affirmation. La plupart des répondants se sont dits en désaccord avec l'affirmation selon laquelle «les hommes sont meilleurs gestionnaires que les femmes», mais 20 p. 100 des hommes et 11 p. 100 des femmes étaient de cet avis. Toutefois, les deux tiers des hommes et 81 p. 100 des femmes étaient en désaccord complet avec l'opinion selon laquelle «les femmes ne devraient pas s'attendre à occuper des postes de gestionnaires habituellement occupés par des hommes», mais 7 p. 100 des hommes et 8 p. 100 des femmes étaient d'accord avec cette affirmation.

En ce qui concerne les plaisanteries à caractère sexiste qu'on entend dans le milieu de travail, 39 p. 100 des hommes croyaient que «les gens font trop de cas» de celles-ci, tandis que 39 p. 100 étaient en désaccord. En ce qui concerne les femmes, 51 p. 100 se sont dites en désaccord et 31 p. 100, d'accord.

Le fait d'avoir des responsabilités familiales constitue un désavantage pour l'obtention d'un poste selon 42 p. 100 des femmes et 25 p. 100 des hommes, mais 35 p. 100 des hommes et 23 p. 100 des femmes étaient en désaccord complet avec cette affirmation.

En réponse à l'affirmation «les femmes enceintes ne devraient pas se présenter à des concours pour un poste dans la fonction publique», plus de la moitié (56 p. 100) de tous les répondants et 68 p. 100 des femmes se sont dits en désaccord complet, mais 21 p. 100 des hommes et 31 p. 100 des femmes souscrivaient à cette vue.

En réponse à l'affirmation : «L'éducation des enfants devrait incomber à la femme», 70 p. 100 des répondants et 80 p. 100 des femmes se sont dits en désaccord complet, mais 14 p. 100 des hommes et 7 p. 100 des femmes étaient de cet avis.

AUTRES QUESTIONS

Accès aux congés

De loin le nombre le plus élevé de congés de trois mois ou plus a été enregistré par les femmes qui ont pris un «congé de maternité ou un congé parental suivant la naissance ou l'adoption d'un enfant».

En ce qui concerne la proportion des employés qui ont pris un congé d'étude, nous n'avons noté aucune différence entre les hommes et les femmes. Les femmes à l'échelon intermédiaire de la catégorie des sciences et des professions ont enregistré un plus grand nombre de congés que leurs collègues du sexe masculin, mais il n'y avait pas de différence quant à la durée du congé.

En ce qui concerne le nombre ou la durée des congés de formation linguistique, nous n'avons pas non plus constaté de différences entre les hommes et les femmes. Les femmes à l'échelon supérieur de la catégorie de l'administration et du service extérieur ont pris un plus grand nombre de congés, mais il n'y avait pas de différence quant à la durée du congé.

Congés avec ou sans traitement

Nous avons constaté que les hommes sont plus susceptibles que les femmes d'obtenir un congé avec traitement intégral.

Congé d'invalidité : les hommes sont plus susceptibles que les femmes d'obtenir un congé d'invalidité entièrement payé.

Congé de maternité, de paternité ou pour les soins d'un enfant : les hommes sont plus susceptibles que les femmes d'obtenir un congé entièrement payé pour les soins d'un enfant.

Congé d'étude : les hommes sont plus susceptibles que les femmes d'obtenir un congé d'étude avec traitement intégral ou partiel.

Formation linguistique : presque tous les employés, hommes et femmes, ont obtenu des congés avec traitement intégral.

LES HYPOTHESES

En plus de fournir une information descriptive sur les opinions et l'expérience en milieu de travail des fonctionnaires, le questionnaire a servi à vérifier une série d'hypothèses opposant les expériences des femmes à celles des hommes. Ces hypothèses, élaborées à partir des résultats des groupes de discussion et d'autres sources, ont aidé à préciser la compréhension qu'avait le groupe de travail des obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique. Voici donc ces hypothèses et un résumé des constatations découlant de l'analyse

Hypothèse 1

Les femmes avancent plus lentement que les hommes au sein de la fonction publique fédérale.

(Hypothèse en général réfutée. Elle est vraie pour les niveaux subalterne et intermédiaire de la catégorie sciences et professions, où l'on trouve une forte concentration de femmes — 5 572 en total)

Hypothèse 2

a) La plupart des gens, au sein de la fonction publique, appuient les principes de l'équité en matière d'emploi.

(Hypothèse confirmée)

b) Certains hommes, au sein de la fonction publique, appuient les principes de l'équité en matière d'emploi mais non pas les programmes spéciaux (action positive) visant les femmes, surtout en période de restriction.

(Hypothèse confirmée : les femmes appuient ordinairement ces programmes. En général, les hommes ne les appuient pas.)

c) Certaines personnes, tant parmi les hommes que parmi les femmes, qui souscrivent aux principes sous-tendant l'équité en matière d'emploi et qui les appuient ne sont pas parfaitement conscientes du degré de discrimination auquel certaines femmes sont exposées dans le milieu de travail.

(Hypothèse confirmée.)

Hypothèse 3

a) Les obstacles signalés par les femmes incluront le besoin d'assumer les responsabilité familiales, les stéréotypes sexuels et la discrimination.

(Hypothèse confirmée.)

b) Il n'y aura pas de différence entre les hommes et les femmes en ce qui concerne l'importance apparente de certains autres obstacles éventuels, y compris les suivants :
1) la langue première;
2) l'obligation de déménager dans une autre ville;
3) le fait d'être anglophone ou francophone;
4) l'aptitude à s'entendre avec son/sa surveillant(e);
5) le fait que le surveillant ou gestionnaire croit que l'employé(e) est prêt(e) à être promu(e).

(Nous avons trouvé des différences significatives en ce qui concerne les points 2) et 5).)

Hypothèse 4

a) Les femmes sont plus susceptibles que les hommes de dépendre de mécanismes formels pour avancer dans la fonction publique tandis que les hommes sont plus susceptibles d'utiliser — ou d'essayer d'utiliser — des réseaux informels.

(Les femmes dépendent plus que les hommes des mécanismes formels pour accéder à la fonction publique. Nous n'avons pas constaté de différence significative en ce qui concerne l'utilisation de réseaux pour l'avancement.)

b) Les programmes officiels qui favorisent l'avancement (Cours et affectation de perfectionnement, Programme des affectations spéciales, Programme de rémunération d'affectation spéciale, Groupe d'affectation temporaire, etc.) dans la fonction publique ont favorisé l'avancement des hommes plus que celui des femmes.

(Ni les hommes ni les femmes n'ont fait tellement mention de l'importance de ces programmes.)

c) Les hommes sont plus susceptibles que les femmes d'obtenir des congés d'étude et des congés de formation linguistique.

(Hypothèse réfutée. Le nombre de congés pris était identique, mais les hommes étaient plus susceptibles d'obtenir un congé d'étude avec traitement intégral ou partiel.)

Hypothèse 5

a) Au sein de la fonction publique, les femmes et les hommes ne veulent pas tous avancer et les femmes sont plus disposées que les hommes à affirmer qu'elles sont satisfaites de leur emploi actuel, mais elles sont plus susceptibles de donner comme raison leur niveau actuel de responsabilités personnelles.

(Hypothèse réfutée. Les hommes et les femmes ont exprimé un degré d'intérêt semblable vis-à-vis des possibilités de promotion, sauf dans certains domaines précis.)

b) Les plans de carrière des femmes pour l'avenir immédiat (trois à cinq ans) seront semblables à ceux des hommes.

(Hypothèse confirmée.)

c) Les mesures les plus importantes signalées par les femmes pour améliorer leur taux d'avancement incluront les suivantes :
   - des mesures visant à réduire les pressions associées au fait de travailler tout en étant chargées du soin de jeunes enfants;
   - des mesures visant à réduire la discrimination et les stéréotypes sexuels.

(Hypothèse confirmée.)

RÉSUMÉ DU CHAPITRE

Les réponses au sondage ont produit une banque de données riche en information au sujet des expériences des fonctionnaires quant à leurs conditions de travail et aux obstacles qui limitent les possibilités de perfectionnement et d'avancement. Les résultats du sondage nous ont éclairés sur les obstacles auxquels se butent les hommes et les femmes au sein de la bureaucratie fédérale. Il importe toutefois de replacer les constatations du sondage dans leur contexte et de les considérer uniquement comme un élément, si important soit-il, de l'ensemble.

Aux chapitres 3, 4 et 5, nous avons examiné certains aspects de la répartition numérique des femmes au sein de la fonction publique. Cet examen a été axé surtout sur les statistiques de répartition, les taux d'avancement, les caractéristiques de la mobilité et d'autres paramètres numériques qui définissent la place des femmes au sein de l'effectif fédéral. Cette démarche tend à présenter la question de l'équité en matière d'emploi simplement comme un exercice de statistiques appliquées, ce qu'elle n'est certes pas. La recherche menée par le groupe de travail est allée bien au-delà des nombres. Plusieurs modalités de recherche visaient expressément à obtenir des observations personnelles, à explorer les aspects hu[illegible]ins de la question.

Au chapitre suivant, nous allons au-delà des nombres pour examiner le visage humain des obstacles à l'avancement.

CHAPITRE 6
Les obstacles — au delà des nombres

J'ai eu la présence d'esprit d'utiliser mes initiales sur mes publications. Un scientifique s'est montré étonné lorsqu'il a découvert que j'étais l'auteur d'un certain article et il a déclaré : «Eh bien si j'avais su ça, je ne l'aurais pas lu.»

Les obstacles auxquels font face les femmes dans la fonction publique actuelle sont en général moins apparents que ceux qu'elles ont connus par le passé. Le règlement obligeant les femmes à démissionner lorsqu'elles se mariaient (qui a été abrogé pour la fonction publique, sauf certaines exceptions notoires, en 1955) était un obstacle flagrant, exigeant une solution évidente. De nos jours, les obstacles sont généralement plus subtiles et camouflés et ils forment une trame complexe de restrictions et de limitations plutôt que de possibilités.

Il est d'autant plus difficile d'examiner les obstacles qui existent de nos jours que beaucoup de personnes font des déclarations «pour la forme». Il n'est plus aussi acceptable que jadis d'afficher ouvertement une attitude sexiste; ce qui ne veut pas dire que celle-ci a disparu pour autant, mais simplement qu'elle est plus difficile à prouver. Comme le signalait une femme qui occupait un poste non traditionnel :

Notre chef régional, par exemple, m'accueille ordinairement avec un sourire et un beau «bonjour», mais il a clairement dit que les femmes ne devraient pas faire du travail de ce genre et qu'il ne voulait pas qu'on embauche d'autres techniciennes. A notre sous-ministre, auquel on m'a présentée comme étant la seule technicienne, il a dit : «Si nous pouvions en trouver d'autres comme elle, nous en embaucherions une douzaine!»

Il est rare que le soutien exprimé à haute voix par la haute direction pour les efforts que déploient les femmes face aux défis qu'elles rencontrent dans le milieu de travail s'appuie sur des mesures concrètes. Dans un grand nombre de ministères, la seule attention qu'on accorde à cette question consiste à convoquer une réunion annuelle de la haute direction en vue d'examiner des listes d'employées aux aspirations ambitieuses. Une fois la réunion terminée, c'est le retour aux activités habituelles, comme si rien ne s'était produit.

Lorsqu'il s'agit de trouver des solutions, il est tentant, en raison de la nature hautement structurée de la fonction publique fédérale, de se concentrer sur les obstacles qui font partie du système comme tel. Il est réconfortant de penser qu'une simple modification d'un règlement ou que la mise en oeuvre d'une ligne de conduite nouvelle suffira à apporter une solution rapide. Sauf quelques exceptions, ce n'est généralement pas le cas.

Les règles sont assujetties à la volonté de ceux qui les appliquent. Le même ensemble de règlements, selon qu'il est administré par des personnes différentes, peut produire des conséquences très divergentes. Des règlements et des lignes de conduite peuvent être utilisés pour faciliter ou pour compliquer toute opération. Cette conséquence est évidente notamment dans les domaines qui supposent une certaine souplesse comme les détachements, la formation, le partage d'emploi, les heures de travail et ainsi de suite.

Notre recherche, tant statistique que sur les situations vécues, nous a permis de cerner les obstacles les plus importants. La nature de ces obstacles et le degré auquel ils jouent varient selon le genre de travail qu'une femme exécute. Ainsi, les obstacles auxquels font face les femmes qui occupent des emplois dans des ghettos roses diffèrent jusqu'à un certain point de ceux que connaissent les femmes titulaires de postes de haute direction ou d'emplois non traditionnels. Il ressort toutefois clairement que les obstacles les plus imposants sont ceux qui découlent des mentalités. Examinons donc ces obstacles sous trois principales rubriques : les mentalités, la culture de l'organisation et l'équilibre entre le travail et les responsabilités familiales.

MENTALITÉS

«La place des femmes»

Je parlais à une classe de 7e et un jeune garçon n'arrêtait pas de dire : «Quelle farce. Les femmes ou les filles ne peuvent pas être des pompiers.» J'ai répondu que c'est ce que je faisais depuis 12 ans et que les filles pouvaient donc probablement être des pompiers. Il s'est contenté de hausser les épaules et de se renfoncer dans son siège. Il n'allait certes pas écouter ce baragouinage.

La définition de ce qui constitue «la place des femmes» commence tôt et est bien ancrée dans l'esprit des hommes et des femmes lorsqu'ils pénètrent le marché du travail. Comme nous l'avons affirmé dans le chapitre 3, ce qui constitue «la place des femmes» dans la fonction publique fédérale est bien clair. La plupart des femmes occupent des postes de soutien et non de surveillance, d'administration et non de gestion, des emplois traditionnels plutôt que des postes non traditionnels.

Les résultats du sondage par questionnaire permettent de voir à quel point les deux sexes continuent de reléguer les femmes «à leur place». Dans l'ensemble de la fonction publique, 65 p. 100 des hommes et 52 p. 100 des femmes croient que certains emplois conviennent mieux à un sexe ou à un autre. Parmi les employés de gestion, 56 p. 100 des hommes et 30 p. 100 des femmes appuient cette affirmation. Vingt pour cent des hommes et 11 p. 100 des femmes croient que les hommes sont de meilleurs gestionnaires que les femmes. Parmi la haute direction, 16 p. 100 des hommes et 2 p. 100 des femmes sont d'accord avec cette affirmation.

Les stéréotypes qui jouent dans la fonction publique fédérale découlent dans une large mesure des rôles traditionnels des femmes : femme, épouse, fille. Examinons plus en détail ces stéréotypes et voyons comment ils contribuent, dans la fonction publique fédérale, à restreindre l'avancement des femmes.

Une des convictions les plus ancrées est que les femmes, notamment celles qui ont des enfants, manquent d'ambition et n'ont pas d'incitation valable (c.-à-d., économique) à avancer. Voici comment une commis l'explique :

Les agents de la GRC considèrent les femmes comme des épouses et des mères. (On m'a dit) que mon travail «était une activité à laquelle je pouvais me livrer jusqu'à ce que je me marie et que j'aie des enfants.» On pense que les femmes font le travail de commis parce qu'elles aiment cela et parce qu'elles font du bon travail.

Il y a des femmes et des hommes qui aiment faire du travail d'écritures et de secrétariat et qui ne désirent pas avancer dans leur groupe et gravir les échelons de la hiérarchie. Mais lorsque cette hypothèse est appliquée à l'ensemble des femmes qui occupent des postes de soutien, l'obstacle ainsi créé devient difficile à surmonter.

Au chapitre 2, nous avons présenté des données statistiques au sujet du nombre croissant de femmes chefs de ménage. On persiste toutefois à croire que les hommes font du travail sérieux pour soutenir leur famille tandis que les femmes font des tâches insignifiantes pour avoir un petit supplément de revenu. Voici comment un gestionnaire intermédiaire exprime cette vue :

(Les femmes qui ont quitté la population active pour élever des enfants) ne sont pas des femmes de carrière; elles veulent avoir le moins de responsabilités et de pressions possible et elles se contentent de faire un petit revenu supplémentaire.

Les résultats du sondage révèlent qu'à l'échelle de la fonction publique, les femmes sont un peu plus portées que les hommes à chercher des occasions de perfectionnement (57 p. 100 contre 53 p. 100). Ce désir augmente au fur et à mesure que les femmes progressent dans la hiérarchie, mais il diminue pour les hommes. En ce qui concerne la recherche d'une promotion, les femmes (53 p. 100) et les hommes (52 p. 100) manifestent à peu près également le désir d'être promus.

Lorsqu'elles jouent en tandem, les opinions selon lesquelles les femmes manquent d'ambition et de volonté d'avancer peuvent créer des obstacles formidables pour celles qui cherchent à progresser. Voyons comment ces stéréotypes se manifestent dans le milieu de travail.

Une des frustrations les plus couramment signalées par les femmes a été leur inaptitude à recevoir une formation de perfectionnement. Voici ce qu'un gestionnaire a observé :

Les possibilités de formation offertes aux femmes dans la fonction publique sont limitées et semblent surtout avoir pour but d'améliorer le rendement des femmes dans leur poste existant, alors que ce qu'il faut vraiment, c'est de donner à ces dernières les compétences nécessaires pour se lancer dans d'autres domaines.

Même l'avancement dans les ghettos roses peut être limité parce qu'on refuse aux femmes des possibilités de formation.

La direction n'approuve les cours que suivent les employés aux écritures que s'ils sont directement liés aux fonctions de ces derniers. Je m'étais inscrite à un cours de traitement de texte à un niveau avancé puisque j'avais déjà suivi le cours d'introduction, que j'avais payé de ma poche. Plutôt que d'envisager de me muter ne serait-ce qu'à la centrale de dactylographie (où je pourrais gravir les échelons jusqu'au poste de surveillante) on a refusé de me rembourser le cours parce qu'il n'était pas lié à mon poste. Une porte fermée à l'avancement... C'est ce qu'on appelle avoir des oeillères.

D'après la politique sur la formation du personnel du Conseil du Trésor, «la formation visant le perfectionnement personnel ou l'avancement professionnel de l'employé qui n'est pas liée aux besoins en ressources humaines de l'employeur est la responsabilité de l'employé.» Cette ligne de conduite et son interprétation littérale dans le cas des employés de soutien demeurent l'un des obstacles systémiques les plus importants pour les membres des ghettos roses qui désirent avancer. Bien que la politique permette d'accorder des congés sans traitement ou un remboursement pour des cours suivis en dehors des heures de travail, ces dispositions ne satisfont guère les personnes qui veulent suivre des cours de la Commission de la fonction publique, qui souvent ne sont donnés que pendant les heures ouvrables. Il s'agit aussi des cours qui seront probablement les plus en demande ou exigés pour avancer.

Ce manque de souplesse s'ajoute souvent à un second obstacle, soit l'attitude «nous ne pouvons pas nous passer de vous».

Beaucoup de patrons ne veulent pas perdre une bonne secrétaire et l'empêcheront délibérément de suivre des programmes de formation, d'obtenir une affectation intérimaire, etc. et lui donneront

même sur son appréciation une cote inférieure à celle qu'elle mérite ou des références médiocres pour l'empêcher d'être choisie lors d'un concours.

À la question de savoir pourquoi, à leur avis, une promotion leur avait été refusée, 25 p. 100 de plus de femmes que d'hommes ont répondu «mon (ma) directeur(trice) ne voulait pas avoir à me remplacer.»

Le fait d'accomplir une tâche précise n'est pas une garantie non plus qu'une femme sera considérée comme la candidate idéale pour un programme de formation sur un sujet connexe. Voici un bon exemple.

Quand je m'occupais de traitement informatique, je faisais souvent la navette entre ici et Washington. J'avais beaucoup d'expérience et j'en savais beaucoup plus que n'importe qui d'autre. Le chef de la division m'a appelée pour me dire qu'ils avaient besoin d'une personne de calibre supérieur qui irait à Washington pendant six semaines pour tout apprendre. Ni l'un ni l'autre des hommes qu'il avait en vue n'en savait autant que moi... Je n'étais même pas en lice, même si je faisais tout le travail.

On continue d'utiliser la définition traditionnelle de l'ambition, soit le désir d'avancement et d'une hausse salariale, comme critère pour juger de l'engagement d'un employé. Voici comment une femme qui a quitté la fonction publique fédérale explique la situation :

Parce qu'un poste de haute direction ne m'intéressait plus, j'estimais ne plus être une employée utile. On ne me considérait pas comme une personne ambitieuse. Mais on ne se rendait pas compte que l'ambition peut se traduire par un désir de mouvement latéral aussi bien que vertical.

Un grand nombre de femmes ont signalé l'absence de programmes de transition comme étant la deuxième source de frustration suscitée par ces stéréotypes. Au cours des 10 dernières années, les occasions de quitter le ghetto rose, de passer d'un poste de gestion intermédiaire au niveau supérieur ou de progresser d'un niveau technique à un niveau professionnel ont à toutes fins pratiques disparu. Voici comment l'explique une gestionnaire intermédiaire :

Je pense que je ne serais jamais parvenue à mon poste s'il n'y avait que des programmes actuels d'aide aux employés; il n'y a plus de programmes de stagiaires en administration. Beaucoup de programmes d'aide ont disparu.

Même pour les femmes qui répondent aux exigences sur les plans des études et de l'expérience, il y a un manque de mécanismes ou de volonté, à même le système, de faciliter une meilleure utilisation de leurs compétences. Seuls quelques répondants au sondage ont mentionné les programmes de transition comme des moyens de perfectionnement utiles. Pour «combler le fossé», certaines femmes ont dû démissionner de la fonction publique fédérale et présenter à nouveau leur candidature à un niveau supérieur :

Je suis entrée aux Affaires extérieures comme SCY-1 en 1981, avec un B.A. spécialisé et deux ans d'expérience d'enseignement au Nigéria. J'ai travaillé comme secrétaire pendant quatre ans à l'ambassade du Canada à Bangkok. À mon retour au Canada, j'ai consulté mon agente du personnel au sujet des possibilités d'avancement, lui ai présenté ma dernière évaluation (cote exceptionnelle) et les références de mes divers surveillants... Elle m'a dit qu'il n'y avait aucune possibilité pour des secrétaires d'accéder à des postes de PM. J'ai pris un congé d'études pour faire une maîtrise en administration publique. Lorsque j'étais sur le point d'obtenir mon diplôme, on m'a dit qu'il n'y avait toujours pas de possibilités. J'ai donc démissionné de la fonction publique fédérale et j'ai pu entrer dans le service extérieur six mois plus tard.

Les progrès accomplis jusqu'à maintenant par les femmes dans les catégories de la gestion supérieure (SM) et direction (EX) peuvent être attribuables en partie aux mécanismes créés pour assurer des services de counselling et de formation aux femmes des groupes d'apport. Mais il existe toujours un fossé profond dans d'autres domaines, notamment pour celles qui veulent quitter les ghettos roses.

Qu'en est-il de toutes nous autres, de la grande majorité de celles qui sont aux échelons inférieurs des secrétaires et des commis? Pourquoi ne favorise-t-on pas l'avancement de l'intérieur? Pourquoi ne pas mettre en place des programmes pour donner aux femmes

des possibilités d'avancer aux échelons inférieurs et intermédiaires de la gestion? Pourquoi tous les programmes semblent-ils viser les échelons supérieurs?

Certains ministères ont établi des programmes de transition internes, ou des programmes qui regroupent un certain nombre de ministères pouvant offrir éventuellement des perspectives d'affectations de rotation. Bien que certains de ces programmes puissent donner de bons résultats pour les agents, ils sont souvent moins productifs pour les employés de soutien. Voici comment un gestionnaire décrit le problème :

Même les prétendues possibilités de perfectionnement qui sont offertes tendent à être des mutations latérales déguisées. Le Conseil du Trésor a offert à notre secrétaire, qui veut se lancer dans le domaine de la vérification, un poste en détachement au niveau AS-1. Au début, on a modifié sa rémunération pour qu'elle continue au taux de SCY-3 et, au fur et à mesure que progressait l'affectation, la personne en question s'est rendu compte que le ministère d'accueil ne voulait en fait que les services gratuits d'une secrétaire. La conclusion que cette situation et d'autres observations m'ont permis de tirer est que la plupart des affectations en détachement offertes aux femmes sont au mieux des mutations latérales camouflées et qu'elles ne constituent aucunement des possibilités de perfectionnement.

Nulle part les stéréotypes sexuels sont-ils plus évidents que sur le plan des défis auxquels font face les femmes qui se dirigent vers des professions non traditionnelles. Le premier obstacle à surmonter consiste à se faire prendre au sérieux comme candidate pour un poste dans une de ces professions. Voici comment l'explique une femme menuisier :

Après avoir attendu un an pour participer à un cours d'apprentissage, mon conseiller, avec lequel j'avais traité pendant tout ce temps, a oublié de me dire que la date de début du cours avait été modifiée. Lorsque je suis allée le voir, il a dit : «Oh mon Dieu, je m'excuse, mais le cours a commencé il y a deux semaines.» Je pense qu'il a agi ainsi parce qu'il ne voulait pas me prendre au sérieux.

Les titres et l'expérience pratique ne suffisent pas toujours non plus à éliminer les attitudes de condescendance, le paternalisme et le ressentiment. Voici ce qu'une femme a écrit :

> **J'ai obtenu mon diplôme en architecture navale... et je me suis placée à la tête de ma promotion. J'ai été interviewée par un comité composé de quatre personnes et j'ai trouvé fort insultants le genre et la formulation des questions. «Est-ce que l'électronique vous fait peur? Est-ce que les outils mécaniques et les outils à main vous font peur? Avez-vous peur de vous salir?» J'avais passé l'été précédent dans un atelier d'électronique à l'Institute for Marine Dynamics et j'avais exécuté mon propre projet d'essai. Ces deux faits étaient clairement précisés dans mon curriculum vitae.**

Même dans un bureau, les stéréotypes persistent à l'endroit des femmes qui travaillent dans des domaines techniques, comme le révèle cette femme d'un grand ministère opérationnel :

> **J'occupe un poste d'agent d'informatique. J'assure des services de soutien aux utilisateurs dans les domaines du logiciel et du matériel, en plus d'administrer le système de bureautique. J'essaie souvent d'aider un des hommes à l'étage, mais l'on m'écarte ou l'on me pose des questions ridicules comme : «Vérifiez les interrupteurs à positions multiples. Savez-vous ce que c'est un interrupteur à positions multiples?» C'est mon travail. Je suis parfaitement compétente pour exercer ce poste et je ne tolère pas qu'un homme suppose que, parce que je suis une femme, je ne comprends pas la mécanique du matériel en jeu.**

Les pionnières qui se lancent dans des professions non traditionnelles connaissent non seulement des frustrations mais aussi le ressentiment des autres parce qu'elles ont réussi dans ces domaines. Comme l'a fait remarquer une pilote :

> **Un type au Yukon m'a vraiment mis en colère. Il voulait savoir ce que j'essayais de prouver, il disait que ce n'était pas une partie de plaisir ici, que ce n'était pas une colonie de vacances, qu'il se faisait du boulot dangereux. Si une femme pouvait faire le même travail, il y perdait un peu de sa gloire.**

L'impression est encore très répandue dans le milieu de travail que les femmes ont besoin d'être dorlotées ou protégées ou qu'elles veulent être traitées ainsi. Une spécialiste des techniques forestières a décrit comme suit ce stéréotype :

> **Après nous avoir déposées pour effectuer du travail à un chantier, le pilote ne voulait pas partir parce qu'il ne se sentait pas à l'aise de laisser deux femmes seulement avec une tente, sur une côte dénudée, à moins 35 degrés.**

Le fait d'empêcher une femme de prouver qu'elle est apte à exécuter toutes les fonctions d'un poste laisse à penser qu'elle est incapable d'accomplir le travail.

> **Lorsque j'entends parler de femmes qui sont dorlotées, je dis toujours qu'on ne donne souvent pas aux femmes les mêmes tâches qu'aux hommes parce que ces derniers ne croient pas les femmes en mesure d'exécuter le travail. Or les femmes sont parfaitement aptes et disposées à le faire, mais on ne leur en donne pas la chance. On les dorlote de force.**

La femme épouse, la femme fille, la femme mère. Ces rôles domestiques traditionnels, lorsqu'ils sont transposés dans le milieu de travail, entravent les efforts déployés par les femmes pour être traitées de façon professionnelle.

> **Il y a un scientifique, qui est un peu comme un mentor. Il est un peu plus âgé et je le considère comme un ami, mais quand je fais quelque chose, il me traite en «bonne fille». ... Je suis du même âge que sa fille et c'est comme cela qu'il me traite.**
>
> .....
>
> **Je pense que dans une certaine mesure mon patron me considère comme le seul chef de division qui fera tout ce qu'il veut. Je serai bonne; je serai la bonne fille.**
>
> .....
>
> **Je crois qu'on me traite souvent, comme la fille de quelqu'un, et cela vaut non pas seulement pour mon patron, mais pour la fonction publique en général.**

Les stéréotypes au sujet des mères au travail semblent être particulièrement difficiles à vaincre et ils se manifestent le plus souvent lors du processus de sélection.

(Le gestionnaire m'a dit) qu'une candidate a dit au comité de sélection que la santé de son enfant avait priorité sur son travail, et sa demande a donc été rejetée.

* * * * *

Je faisais partie d'un comité de sélection où ces hommes posaient des questions idiotes comme celle-ci : «Avez-vous l'intention d'élever une famille?»... Le candidat suivant était un homme, alors je lui ai demandé : «Et votre famille? Combien d'enfants avez-vous? Avez-vous l'intention d'en avoir d'autres? Est-ce que cela va nuire à votre travail?» ... Il était très mal à l'aise, comme les autres membres du comité ... Mais y a-t-il une autre façon de faire comprendre un point comme celui-là?

* * * * *

J'ai demandé à mon supérieur pourquoi, à son avis, je n'étais jamais choisie lors de concours, et il m'a répondu que je devais peut-être «passer plus de temps à la maison avec mon enfant.» Mon sort semblait dès lors avoir été décidé.

* * * * *

Il était très important pour moi d'obtenir un poste en particulier et j'ai donc étudié très fort... Plusieurs personnes sont venues me dire par la suite que j'avais obtenu de bons résultats. Toutefois, ce sont uniquement des hommes et des économistes qui ont obtenu les emplois. ... Je suis donc allée voir le chef de la formation, qui était une femme, et je lui ai demandé ce que j'aurais pu faire de mieux. Elle m'a répondu que j'avais obtenu d'excellents résultats et je n'aurais pas pu faire mieux. Mais, a-t-elle ajouté, j'étais mariée, j'avais un jeune enfant et je ne serais donc pas en mesure de voyager. Ma mère vivait avec moi, à cette époque, et elle aurait pu s'occuper de mon enfant pendant mes absences. Mais on ne m'a rien demandé.

* * * * *

J'ai suivi des cours supplémentaires le soir, ce qui n'était pas facile parce que j'avais deux jeunes enfants et que j'étais enceinte du troisième. Avec ce cours en gérontologie et mon expérience d'infirmière

auxiliaire autorisée, j'avais plus que les qualités nécessaires pour devenir une conseillère WP-2. Chaque fois que je me suis présentée à des concours, je me suis placée deuxième. Les hommes qui ont obtenu la première place n'avaient généralement pas plus de formation que moi, et ils en avaient ordinairement moins. ... On a inscrit mon nom sur une liste d'admissibilité, et les affectations provisoires ont été accordées à deux hommes plutôt qu'à moi. Mon supérieur immédiat m'a dit qu'il serait difficile pour moi de voyager, parce que j'avais de jeunes enfants, et à cause du temps l'hiver.

Cet abaissement des compétences et des contributions des femmes peut en définitive aboutir à un deuxième ensemble d'attitudes qui risquent d'être frustrantes et presque insurmontables.

J'ai constaté qu'en tant que femme, il faut faire encore plus attention, parce que les gens, surtout les hommes, vous jugent constamment et cherchent à créer l'impression que vous n'avez pas encore fait vos preuves.

Parce que leurs efforts sont sous-estimés, on nourrit des doutes au sujet des compétences et de l'expérience des femmes, qui sont jugées suivant un système de deux poids, deux mesures.

Je rencontre encore des hommes qui sont étonnés de mon niveau de compétence au travail. Certains ont clairement avoué que leur étonnement venait du fait que j'étais une femme.

.....

Les femmes doivent continuellement prouver leur excellence chaque fois qu'elles changent de poste, mais les hommes s'en vont avec leurs lettres de créance.

Il était demandé, dans le questionnaire, si les femmes devaient être plus qualifiées que les hommes, et 57 p. 100 des femmes, à l'échelle de la fonction publique, ont répondu affirmativement tandis que seulement 18 p. 100 des hommes étaient d'accord avec cette affirmation. Parmi les employés de gestion, le pourcentage des hommes en accord avec cette affirmation est demeuré de 18 p. 100, mais il a atteint 79 p. 100 parmi les femmes. Dans les catégories de soutien administratif, 53 p. 100 des femmes et 16 p. 100 des hommes estimaient qu'une femme devait être plus qualifiée qu'un homme.

Il n'est pas facile pour une femme de «trouver créance». On suppose qu'un homme possède ou acquerra certaines compétences, mais une femme doit posséder des preuves concrètes de ses réalisations ou de son expérience. Ce fait devient un facteur important à plusieurs étapes du processus d'examen et de sélection ainsi que lors d'occasions officieuses, comme des offres d'affectation provisoire ou de mise en valeur.

Le manque d'expérience en surveillance nuit vraiment à une femme au niveau des cadres. On imagine parfois un homme qui possède un diplôme en anglais dans un poste de cadre, mais ce n'est pas le cas quand il s'agit d'une femme. Il semble critique pour une femme d'avoir l'expérience pratique tandis que pour un homme, on dira : «Il n'a jamais exécuté de fonctions de surveillance, mais nous savons qu'il en est capable.»

.....

J'ai aussi constaté que les femmes pensent que pour être choisies lors d'un concours et être promues à un nouveau poste, elles doivent tout connaître de celui-ci. Les hommes sont différents. Les hommes se préoccupent de décrocher le poste pour en faire ensuite l'apprentissage.

.....

On avait jugé insatisfaisant le rendement de la seule instructrice qui ait jamais été là. J'ai dit : «Sur quoi avez-vous fondé votre jugement?» On m'a répondu : «Elle ne pouvait pas enseigner.» J'ai répliqué : «Lui a-t-on donné la chance d'enseigner?» On a répondu : «Non, nous savions qu'elle ne pouvait pas enseigner.»

Ce scepticisme ne se limite pas au bureau mais se manifeste aussi dans les lieux de travail non traditionnels.

En tant que menuisier, on travaille toujours à de nouveaux ouvrages... Par conséquent, chaque fois, on se fait demander : «Que fait-elle ici?» «Vais-je être obligé de transporter ses planches?» «Vais-je être obligé de faire son travail?» ou «Qu'est-ce qu'elle veut, du sexe?» Chaque fois, il faut faire ses preuves.

Comment vaincre ce scepticisme? Plus de travail, des heures plus longues, des responsabilités plus nombreuses.

Il faut s'assurer qu'une femme est en vue et qu'elle assume une lourde charge de travail, parce qu'une charge de travail normale n'impressionne personne.

* * * * *

Même mes meilleurs gestionnaires du sexe masculin, qui, je le sais, veulent vraiment donner une chance aux femmes, ont encore beaucoup de difficultés. Les femmes qu'ils choisissent ont fait leurs preuves et elles fournissent chaque fois un excellent rendement. Ce sont ces femmes qui réussiront en fin de compte à atteindre les niveaux supérieurs.

* * * * *

On ne peut pas se permettre de ne pas mettre les points sur les «i» et les barres sur les «t», parce que chaque vétille, chaque petit relâchement, chaque mot inconsidéré — écrit ou oral — suffit pour qu'on vous juge moins compétente.

* * * * *

Les femmes ont tendance à penser qu'elles doivent faire un peu plus pour s'assurer que tout est parfait. C'est parce que nous nous attendons d'être constamment jugées.

Le système de deux poids, deux mesures auquel nous avons fait allusion se manifeste dans le milieu de travail d'une foule de façons. Souvent, par exemple, on exclut les femmes de concours en posant des exigences d'étude injustifiées. Voici comment un homme a décrit la situation dans son bureau :

Le directeur de district est diplômé d'une école professionnelle. Une commis du bureau régional a terminé avec succès et avec d'excellentes notes ses études à la même école. En plus du certificat de l'école professionnelle, elle a terminé presque une année complète du cours de deux ans à l'institut technique, possède plusieurs années d'expérience dans le ministère et a suivi certains cours techniques le soir. Pourtant, le ministère refuse d'accepter sa candidature pour un poste de stagiaire de EL-1. Le ministère a tout d'abord dit à la commis qu'il ne pouvait pas accepter sa candidature parce que le syndicat s'opposerait à cette «réduction des normes». Or la Fraternité internationale des travailleurs en électricité a déclaré qu'elle n'avait aucune objection. Le ministère a ensuite prétendu que la CFP

n'accepterait pas de présenter la commis. Lorsque la CFP a accepté ses titres et l'a présentée pour une entrevue, le ministère a carrément refusé de l'accepter; il l'a éliminée et ne lui a pas permis de participer au concours.

Elle a initialement travaillé comme CR-4, puis a été obligée de démissionner pour poursuivre ses études à plein temps. Elle est maintenant CR-3, plus instruite mais moins avancée que lorsqu'elle a entrepris de réaliser son but de s'améliorer.

Le directeur de district possède moins de titres que la commis. Le poste de EL-1 exige-t-il des titres plus poussés que le poste de EL-7? Ou est-ce le cas seulement si vous êtes une femme?

Les évaluations traduisent aussi l'application du système de deux poids, deux mesures. Il peut être difficile de trouver la ligne de démarcation entre ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas.

Une femme qui travaille dans le service du personnel est venue me trouver parce qu'elle était très perturbée. Elle a dit avoir assisté à des évaluations d'employés et avoir constaté que chaque fois qu'il s'agissait d'une femme, on disait qu'elle était soit trop docile, soit trop agressive. Elle a dit avoir vu ces femmes travailler, se montrer très habiles et ne présenter aucun problème. Pourtant, voilà la façon dont on les cote dans toutes les évaluations.

* * * * *

(Pour une femme) l'affirmation de soi est synonyme de «problèmes interpersonnels» dans des évaluations; pour un homme, cela signifie qu'il a de grandes aspirations et qu'il peut s'attendre à une carrière météorique.

* * * * *

Je pense que les femmes ne sont pas incitées à faire valoir leurs qualités. Vous savez, on parle de la femme agressive, de la garce, de la femme effrontée, de la femme castratrice, etc. de sorte que les femmes apprennent à ne pas se comporter de ces façons. On tend à prendre ces critiques à coeur. Il existe vraiment un système de deux poids deux mesures en ce qui concerne la façon dont les hommes et les femmes sont jugées.

Cela nous amène à une autre question d'attitude qui a souvent été soulevée pendant notre recherche, à savoir la modestie. Cette qualité, que possèdent un grand nombre de femmes, peut jouer contre elles sur le plan professionnel.

> **Les femmes, par exemple, à cause de leur éducation et de leur culture, tendent en général à être plus modestes que leurs collègues du sexe masculin au sujet de leurs réalisations. Elles ont tendance à être excessivement modestes au sujet de ce qu'elles ont accompli, ou alors, moins portées à exagérer.**
>
> .....
>
> **Lors d'entrevues, les femmes veulent insister sur ce qu'elles ont déjà fait, parce qu'elles ne savent pas tellement se faire valoir.**
>
> .....
>
> **La progression d'une affectation à une autre est étroitement liée à la façon dont on se fait valoir et dont on se fait connaître. Je crois que les femmes trouvent difficiles de tirer les ficelles.**

Les stéréotypes et les attitudes dont nous avons traité ainsi que de nombreux autres qui se sont aussi manifestés tissent ensemble une trame qui sert à exclure, sous-estimer ou rabaisser les contributions des femmes. Le degré auquel ces stéréotypes passent inaperçus, se développent sans être réprimés et sont même tacitement ou ouvertement approuvés nous amène à examiner un autre obstacle que rencontrent les femmes, soit celui de la culture organisationnelle de la fonction publique fédérale.

CULTURE ORGANISATIONNELLE

«C'est comme ça que nous procédons ici.»

> **Les règles et les règlements ont traditionnellement été conçus, composés et rédigés par des hommes. Ils n'ont jamais pensé qu'il pouvait y avoir un point de vue différent, une autre façon d'envisager les choses Les femmes apportent quelque chose de très différent, culturellement, comme cela devrait être le cas.**

La culture organisationnelle désigne non seulement les règles et les règlements d'une organisation, mais aussi les structures officieuses et les codes de comportement jugé acceptable dans le milieu de travail. La fonction

publique fédérale a une culture distincte, tout comme les ministères qui la composent.

La meilleure façon de décrire la culture organisationnelle de la fonction publique fédérale est de dire qu'elle ressemble à un «club d'initiés».

Le gouvernement s'est tout d'abord préoccupé de changer sa documentation pour inclure il/elle, mais le fait est que nous continuons d'évoluer dans un milieu masculin. Il y a toujours un petit quelque chose caché qu'une femme peut déceler, mais si on le signale aux hommes, ils disent : «C'est ridicule, vous exagérez, vous êtes une de ces féministes qui essaient de faire avancer les femmes». C'est toujours là.

Toutefois, la solution n'est pas aussi simple qu'un changement rapide de pronom. La culture est une réalité plus subtile, qui se fait sentir partout.

Pendant un recent cours de la CFP, j'ai vu une vidéo où la femme n'était jamais présentée comme celle qui donnait la formation, elle apprenait tout simplement d'un homme. A deux reprises, sa voiture est tombée en panne et elle a fait appel à son ami pour réparer un problème de bobine et lui apporter de l'essence. On la présentait comme incapable de faire face elle-même aux situations qui se présentaient alors que l'homme jouait un rôle positif, avait confiance en lui-même et montrait à la femme où elle s'était trompée.

Le "club des initiés" exclut les femmes tant sur le plan physique —

Je fais partie d'un conseil d'administration qui organise toujours une partie de pêche la fin de semaine avant l'assemblée annuelle. Je ne me vois pas participer à une partie de pêche avec 14 hommes. Pourtant, il est certain qu'au cours de cette partie de pêche, ces derniers parleront de l'assemblée annuelle et de la façon d'aborder différents sujets.

que psychologique —

Comment une femme fonctionne-t-elle dans ce système? Il faut se demander si une femme est préparée pour cette situation, parce que je ne crois pas que les femmes pensent de la même façon que les hommes. Une femme qui pense de la même façon qu'un homme

tend à devenir un peu trop masculine. C'est pour cette raison qu'il faut avoir des femmes dans des postes de responsabilité au sein de la fonction publique, non seulement à cause de leurs connaissances, mais à cause de la façon dont elles traitent avec les gens et dont elles abordent les problèmes. Il ne faudrait pas détruire cette qualité en transformant les femmes en des hommes artificiels.

Beaucoup de pionnières qui occupent des postes haut placés dans la fonction publique fédérale ont dit avoir été obligées, pour survivre, de masculiniser autant que possible leur style de gestion et même leur apparence physique. Cette gamme étroite de comportements jugés acceptables pour les femmes ne s'est élargie que de façon minimale. La «norme» est encore masculine, et les femmes sont jugées par rapport à cette norme.

Il faut s'assurer que son comportement professionnel est acceptable d'après les normes d'un homme. Nous vivons encore à une ère à domination masculine.

Reléguées à un cercle externe où elles ne méritent qu'une considération secondaire, les femmes sont moins visibles, dans le milieu de travail, comme véritables professionnelles. Ce caractère d'invisibilité se manifeste surtout lorsqu'il s'agit de prendre des décisions au sujet d'affectations de mise en valeur, qui consistent ordinairement en des affectations de détachement provisoires et qui sont souvent le moyen le plus utile pour mieux se faire connaître, accomplir du travail stimulant et obtenir en fin de compte une promotion. Selon un grand nombre de répondants, les femmes se voient à toutes fins pratiques écarter de ces possibilités d'avancement.

Le genre de discrimination qui m'inquiète est ... l'invisibilité des femmes dans le processus officieux de sélection qui sert à recenser les agents qui présentent des possibilités et à les préparer pour l'avenir.

.....

On a fait la courte échelle à bon nombre de mes collègues du sexe masculin, en les affectant à des postes bien en relief, souvent en régime de sous-classement, et en les rattachant à des surveillants de haut projet. Il n'est pas étonnant que ces individus aient obtenu de bien meilleures cotes de rendement et des promotions; ce n'est

pas seulement qu'ils sont des agents compétents, mais aussi qu'ils ont bénéficié de la formation et du suivi nécessaires pour devenir encore plus efficaces.

.....

Dans un cas, un jeune homme s'est vu accorder toutes les affectations intéressantes et toutes les possibilités de perfectionnement même si une femme était là depuis des années, connaissait parfaitement la place et était très compétente. Je n'ai aucune difficulté à croire qu'il s'agit là d'un phénomène très répandu.

Beaucoup de femmes qui nous ont écrit ont reconnu avoir un style de gestion différent de celui des hommes.

Je pense que les femmes sont beaucoup plus souples et démocratiques que les hommes. Nous avons tendance à mesurer le rendement plutôt qu'à vérifier si une personne entre à 8 heures et quitte à 17 heures. Si je veux avoir un rapport à une certaine date, j'y tiens. Peu m'importe que l'employé quitte le bureau tôt et travaille à la maison, pourvu que j'aie le rapport. Mais je ne suis pas sûre que les hommes soient prêts pour cela. Je pense que les hommes craignent que nous ne démolissions la structure des choses.

.....

Il va sans dire que ma vision du monde et celle de mes collègues du sexe masculin diffèrent, et c'est normal. C'est pour cette raison que nous nous complétons. Il est extrêmement enrichissant d'avoir des points de vue différents, indépendamment de la langue, de la race, de l'origine ethnique, du sexe ou de quelque autre facteur que ce soit. Or je ne crois pas que ces distinctions soient cultivées dans la fonction publique. Le modèle dominant a été un modèle militaire qui s'est révélé très fructueux. C'est un modèle masculin, très hiérarchique et paternaliste dans le sens : «Si vous faites ce qu'on exige de vous, nous prendrons soin de vous». Les femmes travaillent beaucoup mieux dans un milieu collégial où il existe un esprit d'équipe. Je pense que les hommes ont de la difficulté à travailler dans ce contexte.

Les femmes ont connu des frustrations parce que ce style de gestion différent, même s'il réussit, est souvent accueilli avec mépris ou même avec hostilité.

> **Si votre patron se fait une idée à votre sujet, vous ne savez pas ce qu'il pense parce qu'il n'est pas conscient du fait qu'il vous a jugé. On reconnaît le harcèlement sexuel lorsqu'il se manifeste ... mais cet autre phénomène, comment y faire face?**
>
> .....
>
> **Les gestionnaires insultent notre intelligence, et les hommes qui travaillent dans la Direction se moquent de nos expériences négatives ou les tournent au ridicule.**

L'hostilité envers les femmes dans le milieu de travail s'est souvent manifestée lorsque ces dernières sont sorties de leurs rôles stéréotypés. Le ressentiment suscité par une promotion à un poste de surveillance ou l'accession à un poste non traditionnel a fréquemment été signalé comme le catalyseur d'un comportement hostile.

Voici ce qu'a fait remarquer une femme occupant un poste non traditionnel :

> **Lorsque j'étais en instance de divorce et très incertaine quant à mon avenir, mon patron avait coutume de dire que s'il était mon mari, il me «ferait manger une claque».**

Une autre femme, employée comme spécialiste en dépannage des systèmes à un grand ministère technique, a écrit :

> **On m'a fait des commentaires comme celui-ci : «Pourquoi devrais-je vous écouter? Vous n'êtes pas un ingénieur. Vous n'êtes qu'une stupide femme.»**

L'hostilité se manifeste souvent par un harcèlement sexuel :

> **Lorsque j'ai commencé à travailler comme commis, j'étais la seule femme du bureau. Je pensais que toute femme devait endurer les regards, les commentaires et le traitement dont je faisais l'objet. Je rougissais, je laissais tomber et j'évitais certains collègues. J'ai appris que mon prédécesseur avait quitté au milieu de la journée en larmes. On m'a dit qu'elle n'avait pas le sens de l'humour.**

Beaucoup de femmes qui ont parlé du harcèlement sexuel étaient scandalisées non seulement du comportement comme tel, mais de la culture organisationnelle qui permet à celui qui harcèle les femmes de s'en sortir indemne, tandis que la victime est accusée d'avoir des «problèmes interpersonnels» ou de ne pas être une «chic fille» :

Mon supérieur m'invitait à sortir au moins une fois par semaine. Comme j'avais presque atteint mon seuil de tolérance, je lui ai dit exactement ce que je pensais ... Son affection s'est rapidement transformée en harcèlement personnel, mais il a ajouté que je savais parfaitement bien comment améliorer la situation. Après quelques années, je n'étais plus seule, et plusieurs d'entre nous avons présenté une plainte à la CFP. Il y a de cela deux ans et notre plainte n'a pas encore été réglée. Quant à celui qui a fait l'objet de notre plainte, il se porte très bien; il continue d'exercer ses fonctions de surveillant et d'occuper par intérim le poste du gestionnaire. J'ai déménagé dans une autre ville. D'autres ont démissionné, ont été mutées ou sont restées en poste mais demeurent frustrées. C'est nous qu'on considère comme la source du problème et non pas celui qui nous harcelait.

.....

Le véritable problème n'est pas qu'un homme ennuie tant de femmes, mais que, lorsque nous nous sommes adressées à la direction et au service du personnel, on nous a recommandé de nous taire et l'on nous a dit que des mesures seraient prises ou encore que nous causions des difficultés dans un bon bureau.

.....

J'ai été harcelée par un homme à un tel point que j'ai été obligée d'aller voir son gestionnaire (qui était aussi le mien) et de lui dire qu'à moins qu'il n'intervienne, je serais forcée de présenter un grief. On lui a parlé, on lui a dit de me présenter des excuses, mais c'est moi qui ai obtenu une mauvaise évaluation et à qui on a dit que je n'entretenais pas de bonnes relations avec les autres et que mon attitude laissait à désirer. L'homme en question a obtenu une excellente évaluation.

En réponse au questionnaire, 40 p. 100 des hommes ont affirmé que les gens «font trop grand cas des plaisanteries à caractère sexiste que l'on entend au travail.» Pour les hommes occupant des postes de haute direction, cette proportion était de 31 p. 100.

Un grand nombre de femmes ayant démissionné de la fonction publique fédérale que nous avons interviewées ont avoué que le caractère fondamentalement masculin de la culture organisationnelle était une des principales causes de leur départ.

> **Le travail est captivant, mais l'on se bute à un réseau de relations qu'il est très difficile de pénétrer. Les femmes ont l'impression de ne pas être acceptées. Elles estiment que les hommes essaient de préserver autant que possible la masculinité du milieu de travail.**
>
> .....
>
> **Le ministère pour lequel je travaillais était à forte domination masculine. Ce qui est difficile à accepter, ce n'est pas tant la discrimination que le fait de se sentir la plupart du temps comme une étrangère.**

Pour les employées de la fonction publique fédérale, ces deux premiers obstacles, à savoir les stéréotypes et la culture organisationnelle, créent un climat d'aliénation et de mécontentement. En raison de leur caractère nébuleux, ils sont difficiles à prouver et encore plus difficiles à corriger. Par contre, le troisième obstacle est une réalité concrète et quotidienne pour un grand nombre de femmes, à savoir la nécessité d'équilibrer le travail et les responsabilités familiales.

ÉQUILIBRE ENTRE LE TRAVAIL ET LES RESPONSABILITÉS FAMILIALES

«Tout faire»

> **Est-ce qu'une femme ne devrait pas avoir d'enfants, ou devrait-elle oublier ceux qu'elle a?**

En plus de faire l'objet de stéréotypes, les mères au travail peuvent se sentir écrasées par les réalités pratiques que suppose l'obligation de satisfaire aux exigences professionnelles et aux obligations familiales. La plupart de ces responsabilités sont liées au soin des enfants, mais le soin de parents

âgés représente une responsabilité croissante dans notre population active vieillissante, au même titre que les autres obligations familiales.

Nous avons traité au chapitre 2 des caractéristiques démographiques de la population vieillissante et de l'afflux des femmes sur le marché du travail. La fonction publique fédérale a beaucoup fait ces dernières années pour satisfaire à ces exigences, mais il reste encore beaucoup à faire.

Les dispositions prises pour tenir compte des exigences que connaissent les mères au travail ont été considérées comme des «concessions», ou comme des privilèges supplémentaires accordés aux femmes. Dans la mesure où la société a besoin et éprouve vraisemblablement le désir de continuer à se renouveler, les femmes, qui sont les seules à pouvoir enfanter, continueront d'avoir besoin du temps et du soutien nécessaires pour assumer cette responsabilité. La nature et l'envergure de ce soutien varient considérablement dans le milieu de travail et continueront d'être source de débats pendant encore un certain temps. Quelle que soit sa portée, ce soutien n'est toujours pas considéré comme un reflet des besoins de la société, mais plutôt comme une «faveur spéciale» faite à l'endroit des femmes dans la population active.

Les dispositions relatives au soin des enfants et les congés de maternité créent un certain ressentiment dans la culture organisationnelle de la fonction publique fédérale :

> **Depuis que je suis rentrée de mon congé de maternité, j'ai entendu toutes sortes de réactions négatives, de commentaires sarcastiques quant au fait qu'il était bon de me ravoir après ce long congé.**

L'auteur d'un mémoire a signalé :

> **On a fait des commentaires négatifs, dans mon évaluation, au sujet d'un congé de maladie avec certificat d'un médecin que j'avais pris pour m'occuper d'un enfant malade.**

Une femme estimait que la réaction était différente si c'était le père qui s'occupait des enfants. Voici ce qu'elle dit :

> **Si une femme s'absente pour amener un enfant à l'école, on estime qu'elle laisse ses responsabilités familiales nuire à sa carrière. Cela sous-entend qu'elle ne prend pas vraiment son travail au sérieux. Mais si un homme s'absente pour la même raison, on estime qu'il s'efforce d'être un bon père et l'on applaudit ses actions.**

Malgré les progrès récents, la plupart des femmes qui ont exprimé leurs préoccupations à ce sujet au groupe de travail ont affirmé que le soin des enfants et des parents âgés ainsi que les tâches domestiques demeuraient généralement la responsabilité de la femme.

> **Les femmes sont encore les premières responsables des soins de la famille. Je persiste à croire ... qu'il n'y a pas assez de systèmes de soutien pour permettre aux femmes d'avancer. À la maison, je pense que c'est encore les femmes qui font presque tout le travail. Je ne pense pas que les hommes en sont venus au point où ils assument une part égale du travail au foyer. Certains hommes le font, mais je pense que la plupart des hommes ne le font pas. Les femmes sont lasses d'avoir à jongler un emploi et leur famille. Cela représente encore une entrave à leur avancement professionnel.**
>
> .....
>
> **Je pense que les femmes tendent à assumer une plus grande part de la responsabilité familiale que les hommes et qu'elles ont davantage appuyé leur mari que ces derniers ne les ont appuyées. Si le mari obtient une promotion, c'est la femme qui devra adapter sa carrière, mais il n'y a pas beaucoup d'hommes qui feraient la même chose pour leur femme.**
>
> .....
>
> **Je sais fort bien que je travaille probablement davantage que la plupart de mes collègues du sexe masculin. Je n'arrive pas avant 9 heures, mais je n'arrive pas non plus à 7 h 30 pour prendre mon café et lire mon journal; et quand je retourne chez moi, je ne vais pas lire mon journal en attendant que quelqu'un d'autre fasse mon repas. Je ne cherche pas un traitement spécial, mais qu'on ne me complique pas tant la vie quand je dois rentrer chez moi pour m'occuper de ma famille.**

Comme nous l'avons signalé au chapitre 5, le sondage a révélé que, d'après les statistiques, les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'affirmer qu'au cours des trois dernières années une promotion leur a été refusée parce qu'elles avaient de jeunes enfants ou d'autres personnes à charge à la maison ou encore parce qu'elles cherchaient du travail à temps partiel ou un emploi partagé pour leur permettre d'assumer leurs responsabilités

familiales. En effet, 25 p. 100 des femmes ayant des enfants âgés de moins de 12 ans ont dit qu'une promotion leur avait été refusée au cours des trois dernières années pour cette raison. En outre, 23 p. 100 des femmes ayant de jeunes enfants ont affirmé que le fait d'avoir pris un congé de maternité ou un congé pour les soins d'un enfant avait nuit à leur avancement au cours de la même période.

Les obstacles que rencontrent les femmes dans leur tentative de jongler le travail et les responsabilités familiales vont de la garde des enfants, qui est le plus évident, à la rigidité du système. A ces entraves, il faut ajouter un certain nombre de lacunes en ce qui concerne les congés et la rémunération.

Il y a trois solutions qui s'offrent aux femmes qui veulent consacrer plus de temps à leurs jeunes enfants, à savoir le travail à temps partiel, le partage d'emploi et le congé pour les soins et l'éducation d'un enfant. Cependant, elles entraînent toutes trois des conséquences économiques considérables. Nous en traitons au chapitre 7.

Outre les conséquences financières, le partage d'emploi, le travail à temps partiel, la mutation lors de l'affectation du conjoint à un autre endroit, le congé pour les soins et l'éducation d'un enfant et les heures de travail comprimées présentent un autre inconvénient important. En effet, ces mesures dépendent toutes de l'approbation de la direction.

Mon gestionnaire a décidé que, parce que nous étions en période de restrictions, toutes les femmes qui travaillaient à temps partiel seraient obligées de revenir à temps plein, un point c'est tout. Les personnes qui travaillaient une semaine comprimée ont été obligées de revenir à une semaine de travail normale.

.....

J'ai demandé du travail à temps partiel, et ma demande a été rejetée par le sous-ministre adjoint. Le sous-ministre a ordonné d'offrir à titre d'essai pendant quatre mois le travail à temps partiel. Pendant ce temps, j'ai fait six déplacements d'affaires en trois mois alors que j'avais fait deux voyages d'une demi-journée par année au cours des trois années précédentes... À peine une semaine après le début de mon travail à temps partiel, mon gestionnaire m'a dit qu'il n'était absolument pas question de poursuivre le travail à

temps partiel après la période d'essai de quatre mois. Celle-ci s'est terminée la semaine dernière. Tous les objectifs ont été atteints (même s'ils ont été augmentés au cours de la période d'essai), mais on a néanmoins mis fin au travail à temps partiel.

Les dépenses admissibles pour les soins d'un enfant sont une autre question qui nuit aux femmes dans le milieu de travail.

Les sommes admissibles pour les soins d'un enfant pendant les déplacements officiels de la mère sont insuffisantes et ne répondraient pas, par exemple, aux exigences relatives au salaire minimum prévues par la loi ontarienne pour les domestiques.

Nous discuterons davantage de cette question dans le chapitre suivant.

La formation constitue un problème pour beaucoup de femmes qui ont de jeunes enfants.

À une époque, nous avons offert des cours de formation aux femmes de concert avec le collège Algonquin. Les hommes pouvaient également y participer, mais les cours étaient vraiment destinés aux femmes. Les hommes pouvaient faire les travaux exigés par ces cours, mais les femmes devaient s'occuper des enfants, faire la cuisine, etc. de sorte qu'elles n'avaient tout simplement pas le temps de faire les travaux exigés. Nous avons dû accorder aux femmes du temps supplémentaire, au travail, pour leur permettre de faire leurs travaux. C'est uniquement de cette façon qu'elles pouvaient poursuivre le cours.

Les cours en résidence, surtout ceux qui s'étendent sur plusieurs mois, sont à toutes fins pratiques hors de question pour les femmes qui ont de jeunes enfants. Pour les hommes mariés qui ont une famille, ils représentent un inconvénient, mais non pas un obstacle insurmontable. Signalons par exemple le cours en résidence de neuf mois donné à Cornwall (Ontario) aux stagiaires en contrôle de la circulation aérienne.

Il est indispensable, pour tenir compte des transformations de la population active et assurer le rendement maximal de l'investissement en temps et en argent, de faire preuve de plus de souplesse pour s'adapter aux responsabilités familiales. Les deux citations suivantes soulignent la réalité nouvelle que vivent les femmes dans le milieu de travail.

À l'heure actuelle, nous avons des solutions machinales qui nous sortent par les oreilles. Nous avons des programmes d'action, nous avons ceci, nous avons cela. Mais on ne fait rien pour régler les problèmes véritables dans les secteurs dits «intangibles». Pouvons-nous sous-estimer l'importance pour les femmes de la naissance, des soins et de l'éducation des enfants? Les femmes sont exposées à un stress croissant causé par le conflit entre leur emploi et leurs responsabilités familiales, et pourtant la société continue d'exiger que les femmes acceptent ces responsabilités.

.....

Si vous avouez avoir des difficultés à mener de front une vie familiale et une vie professionnelle, on estime que vous manquez de professionnalisme. Je pense que nous avons encore beaucoup de chemin à faire avant que les responsabilités familiales ne soient considérées comme une dimension légitime de la vie dans le milieu des affaires, le milieu professionnel ou tout autre milieu.

Nous avons déjà fait remarquer, dans ce chapitre, que les conséquences de ces obstacles varient souvent selon le ministère pour lequel une femme travaille et la nature du travail qu'elle exécute. Pour illustrer ce point, voyons maintenant comment ces obstacles se manifestent dans quatre situations précises.

CHAPITRE 7
Situations spéciales

Au cours de nos entrevues, dans les mémoires et consultations spontanées, ainsi que dans les commentaires que nous ont livrés les répondants à la fin du questionnaire, nous avons rencontré quatre situations exigeant un examen spécial. Dans les quatre cas, nous avons entrepris de faire des enquêtes plus poussées pour nous assurer de bien comprendre ce qu'on nous disait ainsi que pour examiner les conséquences de ces situations sur l'avancement des femmes au sein de la fonction publique.

Dans ce chapitre, nous allons faire état de nos constatations. Premièrement, nous allons examiner les questions relatives à la rémunération et la main-d'oeuvre «secondaire», c'est-à-dire les femmes qui occupent des emplois à temps partiel et à court terme et qui ne jouissent ni d'une pension ni d'une sécurité d'emploi. Nous examinerons ensuite le lien qui existe depuis longtemps entre les services avec uniforme et la fonction publique et qui permet aux militaires d'être «parachutés» dans la fonction publique. Nous nous attarderons ensuite aux obstacles précis que rencontrent les femmes dans le service extérieur, où la combinaison d'une culture organisationnelle à prédominance masculine et d'une carrière caractérisée par des affectations périodiques à l'étranger pose un défi bien particulier. Enfin, nous nous tournerons vers les niveaux les plus élevés de la fonction publique, c'est-à-dire les postes de sous-ministres et les autres postes dont les titulaires sont nommés par décret du conseil.

La main-d'oeuvre secondaire — l'emploi à temps partiel et pour une période déterminée

Beaucoup de femmes que nous avons interviewées ont soulevé une question qui ne les touchait pas directement, mais qui les inquiétait. «Assurez-vous d'examiner le cas des employés pour une période déterminée, ont-elles dit, ainsi que d'étudier les questions liées aux pensions.»

Un ou une employé(e) vacataire est nommé(e) pour une période déterminée ou spécifiée. A la fin de celle-ci, et à moins qu'elle ne soit prolongée, l'emploi prend fin. Invariablement, les vacataires sont les premières personnes éliminées lors de réductions d'effectifs parce qu'elles peuvent être renvoyées à bref avis et à n'importe quel moment de leur durée d'emploi, sans qu'il faille appliquer les dispositions relatives au congédiement. Les employés nommés pour une période déterminée de moins de six mois ne peuvent pas cotiser au régime de pension de la fonction publique ni recevoir d'autres avantages. Bref, ces personnes constituent une main-d'oeuvre secondaire ne jouissant ni d'une pension ni d'une sécurité d'emploi.

La plupart des employés nommés pour une période déterminée sont des femmes (60 p. 100), et 20 p. 100 de toutes les femmes dans la fonction publique sont employées pour une période déterminée (cette proportion est de 10 p. 100 parmi les hommes). Parmi les 20 000 femmes qui occupent un emploi à titre de vacataires, 57 p. 100 occupent des emplois pour une période de moins de six mois. La plupart des femmes (75 p. 100) ayant un emploi pour une période déterminée appartiennent à la catégorie du soutien administratif, dans laquelle 82 p. 100 des vacataires sont des femmes. La moitié des employées de la catégorie des sciences et des professions occupent des emplois pour une période déterminée de moins de six mois.

L'emploi pour une période déterminée en tant que proportion de tous les emplois dans la fonction publique n'a pas cessé de croître : il est en effet passé de 11 p. 100 en 1983 à 13 p. 100 en 1987 et à 14,3 p. 100 en 1988.

Des rapports publiés récemment par la Commission de la fonction publique sur la dotation au sein de trois ministères renferment des observations au sujet du niveau élevé de recrutement d'employés pour des périodes

déterminées et de renouvellement de celles-ci dans la catégorie du soutien administratif. Ces documents réfutent aussi l'hypothèse selon laquelle la durée du travail d'écritures devient de plus en plus courte. Le recours accru à des postes pour une période déterminée semble attribuable non pas à la nature du travail, qui est de caractère permanent, mais aux stratégies de recrutement employées par les ministères visés.

Les auteurs d'un autre document de travail ont examiné l'hypothèse selon laquelle la transition des emplois pour une période déterminée à des emplois pour une période indéterminée augmenterait vraisemblablement la représentation des femmes employées pour une période indéterminée au sein de la fonction publique. Or les constatations n'ont pas appuyé cette hypothèse.

De 1983 à 1988, le nombre de postes pour une période déterminée et le pourcentage de femmes titulaires de ces postes ont augmenté de façon appréciable. La disparité entre hommes et femmes en ce qui concerne l'emploi pour une période déterminée a été notamment marquée et croissante dans les catégories des sciences et des professions, technique et de l'exploitation. Cette observation semble indiquer que, bien que leur nombre ait augmenté dans le milieu de travail, les femmes constituent en fait une main-d'oeuvre secondaire. Comme la Commission de la fonction publique l'a affirmé dans *Les femmes dans la fonction publique fédérale, Document de travail nº 2* : «Il faut s'inquiéter du fait qu'au moins une part des progrès apparents réalisés ces dernières années sur le plan de l'équité en matière d'emploi s'est faite aux dépens de la sécurité d'emploi.»

Les femmes sans pensions

Le travail à temps partiel et le partage d'emploi sont souvent signalés comme des bons moyens de donner aux femmes une plus grande souplesse pendant les années où elles ont et élèvent des enfants. Cette hypothèse semble en apparence vraie. Toutefois, en plus d'exiger l'approbation de la direction, comme nous l'avons signalé au chapitre précédent, ces solutions entraînent également de graves pénalités économiques.

En effet, les employés qui travaillent moins de 30 heures par semaine ne peuvent pas contribuer au régime de pension de la fonction publique. De

plus, lorsqu'ils reprennent un emploi à temps plein, ils ne peuvent pas «racheter» la pension pour leur période de travail à temps partiel. Ce problème grave a été signalé dans de nombreux rapports publiés depuis 20 ans, y compris le rapport Archibald et le rapport de la Commission royale d'enquête sur la situation de la femme de 1970. Toutefois, l'on n'y a toujours pas remédié.

Voici comment une femme a décrit le résultat de ce règlement :

> **J'ai travaillé pendant trois ans en tant qu'employée pour une période indéterminée à raison de trois jours par semaine, mais ce travail n'est pas considéré comme service ouvrant droit à une pension... Pour cette raison, l'année à laquelle je pourrai prendre ma retraite a été repoussée de 2011 à 2013. De plus, la personne qui travaille à temps partiel ne peut pas retirer ses cotisations cumulées afin de les réinvestir dans un régime de pension privé; autrement dit, votre pension de retraite est essentiellement bloquée jusqu'à ce que vous retourniez travailler à temps plein.**

Étant donné que la grande majorité des femmes qui occupent un emploi à temps partiel ou qui partagent un emploi travaillent moins de 30 heures par semaine, elles ne peuvent pas, à toutes fins pratiques, accumuler de service donnant droit à une pension pendant cette période ni jouir de certains autres avantages.

En 1989, le personnel à temps partiel représentait 3,8 p. 100 de tous les fonctionnaires et était composé à 83 p. 100 de femmes. En 1981, les proportions correspondantes étaient de 1,8 p. 100 et de 78 p. 100.

La plupart des employés à temps partiel occupent des postes dans la catégorie du soutien administratif. Parmi les employés à temps partiel de cette catégorie, 88 p. 100 sont des femmes, et cette proportion a augmenté de 4 p. 100 (de 84 p. 100) depuis 1981.

La plupart des administrations provinciales autorisent depuis longtemps leurs employés à temps partiel à cotiser proportionnellement au régime de pension. Compte tenu du nombre croissant d'employés à temps partiel au sein de la fonction publique fédérale et des recommandations formulées

depuis 20 ans en vue d'obtenir que le travail à temps partiel accompli au sein de l'administration fédérale donne droit à une pension, la situation actuelle est forte alarmante.

Congé pour les soins et l'éducation d'un enfant — Le rachat

Le congé pour les soins et l'éducation d'un enfant d'âge préscolaire semble à première vue une solution attrayante pour les femmes qui veulent prendre jusqu'à concurrence de cinq ans de congé sans traitement pendant que leurs enfants sont en bas âge. Toutefois, les exigences strictes relatives au rachat de la période de congé, en ce qui concerne les cotisations à la pension de retraite, rendent le coût de cette formule prohibitif pour un grand nombre de femmes.

Les cotisations des employés à la pension de retraite représentent normalement 7,5 p. 100 du salaire brut (moins les cotisations au Régime de pensions du Canada). A son retour d'un congé pour les soins et l'éducation d'un enfant d'âge préscolaire et à moins qu'une exception soit faite dans son cas, une femme doit verser la cotisation actuelle plus sa part et celle de l'employeur pour une période égale à celle durant laquelle elle a été en congé. Par exemple, si une employée prend un congé de trois ans pour les soins et l'éducation d'un enfant d'âge préscolaire, elle doit verser 22,5 p. 100 (moins les cotisations au RPC) de son salaire brut en tant que cotisations à la pension de retraite pendant les trois premières années suivant son retour au travail. Pour certaines employées, cette obligation constitue un inconvénient mais n'est pas insurmontable. Pour d'autres, surtout pour les mères chefs de famille monoparentale ou celles qui occupent des emplois peu rémunérés, cette conséquence est plus onéreuse. La seule solution est souvent de chercher un emploi dans le secteur privé.

> **Le problème que j'aurais rencontré après avoir pris un congé de trois ans, ...est que j'aurais été obligée de rembourser mes cotisations ce qui auraient représenté environ 900 $ par mois. Si ce n'eut été de la pension, j'aurais probablement pris un congé de trois ans, puisqu'il aurait été illogique de ne pas le faire. J'ai examiné toutes les possibilités et j'ai décidé que je devais démissionner.**

Le point qu'on a fait valoir au cours de notre recherche a été non pas l'obligation de rembourser les cotisations de pension, qui est juste, mais plutôt la nécessité d'assouplir les exigences relatives à la période de rachat.

Allocations pour soins d'un enfant

Les dépenses admissibles pour les soins d'un enfant sont un autre aspect qui entrave l'avancement des femmes dans le milieu de travail

> **Selon une directive du Conseil du Trésor, on peut être remboursée pour les frais de gardienne si l'on est une mère seule ou si le mari est physiquement incapable de prendre soin des enfants. Mon mari est apte physiquement, mais il doit effectuer beaucoup de déplacements d'affaires. Il est devenu très coûteux pour nous de voyager. J'aurais été obligée de dépenser 150 $ pour une absence de trois soirées.**

Les cours de formation en résidence peuvent être une source d'ennuis pour le chef d'une famille monoparentale. Transports Canada s'est par exemple fixé comme objectif de recruter 50 p. 100 de femmes au niveau d'entrée pour les groupes du contrôle de la circulation aérienne et des opérateurs radio. Les cours sont donnés en résidence à l'Institut de formation de Transports Canada, à Cornwall, en Ontario.

La formation destinée aux aspirants contrôleurs de la circulation aérienne (AI) et opérateurs de la radiotélégraphie (RO) inclut sept heures de cours par jour et deux à trois heures d'étude chaque soir. Pendant certaines phases de la formation, l'horaire du participant peut aller de 8 heures à 16 heures ou de 16 heures à minuit. Étant donné que les participants ne sont pas considérés comme des employés tant qu'ils n'ont pas terminé leur formation, les stagiaires AI touchent une indemnité de formation hebdomadaire de 120 $ qui atteint 210 $ à la fin du neuvième mois de formation. Les participants bénéficient d'une pension complète, qui est considérée comme un avantage imposable. Les stagiaires RO touchent une indemnité de formation hebdomadaire de 186 $, dont la somme de 86 $ est déduite pour les frais de pension. Ces montants ne permettent manifestement pas d'assumer des frais de garde d'enfants, ce qui élimine à toutes fins pratiques les parents seuls, même ceux qui sont prêts à se séparer pour une longue période de leurs enfants.

Cette indemnité ne permet pas non plus de trouver un logement peu coûteux hors campus, qui de toute façon est presque introuvable. Transports Canada explore actuellement la possibilité d'accorder des subventions ou des allocations aux stagiaires qui sont chefs d'une famille monoparentale.

Il n'est pas déraisonnable de supposer qu'un cours en résidence aussi long et assorti d'indemnités aussi minimes soit aussi hors de question pour certains candidats mariés, hommes ou femmes.

Tous ensemble, ces aspects liés à la rémunération limitent grandement les possibilités pour les femmes désireuses de trouver des moyens plus souples d'équilibrer le travail et les responsabilités familiales. Des hommes tentés de travailler à temps partiel afin de poursuivre des activités personnelles ou familiales nous ont aussi dit qu'ils n'étaient pas disposés à accepter les conséquences financières. En apparence, ces solutions semblent viables et progressives. Un examen plus attentif révèle toutefois qu'elles entraînent de graves désavantages financiers.

LE PARACHUTAGE DES MILITAIRES

Des femmes et des hommes ont signalé au groupe de travail ce qu'ils considèrent comme un obstacle important à leur carrière, à savoir l'entrée dans la fonction publique fédérale, en vue d'une «seconde carrière», d'anciens militaires, agents de la GRC et employés du SCRS. Cette situation touche certains groupes, niveaux et ministères particuliers, mais a aussi des retombées générales sur la culture organisationnelle de l'ensemble de la fonction publique. Pour les femmes, l'âge et le niveau d'entrée d'un grand nombre d'anciens militaires, agents de la GRC et employés du SCRS ont constitué un obstacle de taille, et tant les femmes que les hommes travaillant dans des bureaux fédéraux au sein de collectivités isolées et de petite taille ont affirmé que leur avancement était bloqué à cause du processus d'entrée spécial s'appliquant aux anciens militaires et agents de la GRC. Le groupe de travail a entrepris une étude spéciale de cette question dont les constatations suivent.

En 1961, lorsqu'a été édictée la première grande refonte de la *Loi sur le service civil*, un des nouveaux principes qui a été introduit a été celui de permettre aux membres des forces armées et de la GRC (le SCRS a été ajouté en

1984) de se présenter à des concours restreints au sein de la fonction publique, sur un pied d'égalité avec les fonctionnaires. Cette disposition est entrée en vigueur par l'ajout du paragraphe 2(2) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, libellé comme suit :

> *(2) Pour l'admissibilité aux concours et pour l'application des articles 11 (nomination) et 13 (zone de concours), sont réputées appartenir à la fonction publique les catégories de personnes et personnes suivantes :*
>
> *a) le personnel non civil de la Gendarmerie royal du Canada;*
>
> *b) le personnel militaire des Forces canadiennes;*
>
> *b.1) le personnel du Service canadien du renseignement de sécurité;*

Cette disposition n'a rien à voir avec la «préférence accordée aux anciens combattants» qui permet à ceux qui ont servi outre-mer durant les deux guerres mondiales de bénéficier de la priorité lors de concours organisés en vue de pourvoir à des postes. Ce programme existe toujours d'après la loi, mais avec le temps, son importance a diminué. Nous décrivons donc ici un programme spécial d'entrée qui s'applique à tous les membres des services avec uniforme et non pas uniquement aux anciens combattants.

Depuis le 1er janvier 1981, le ministère de la Défense nationale a libéré 58 115 militaires. Parmi ces derniers, 9 298, ou 16 p. 100, sont entrés dans la fonction publique immédiatement, et 5 230, ou 9 p. 100, un peu plus tard. Bien qu'il n'y ait aucun moyen de déterminer le ministère ou le niveau auquel les anciens militaires sont nommés à leur entrée dans la fonction publique fédérale, il existe des données sur le ministère, le groupe et le niveau où se trouvent actuellement les anciens militaires qui sont entrés immédiatement dans la fonction publique. Les tendances qui se sont dessinées au cours d'une période de neuf ans semblent révéler qu'il y a certains ministères et groupes précis vers lesquels les anciens militaires sont attirés et que les déplacements de ces derniers au sein de la fonction publique, après leur nomination initiale, se font surtout dans ces ministères.

Parmi les militaires qui sont entrés directement à la fonction publique fédérale depuis 1981, 60 p. 100 font actuellement partie du personnel civil du ministère de la Défense nationale. En outre, 11 p. 100 se trouvent à Transports Canada. Il y en a également 3 p. 100 à la Société canadienne des postes, au ministère des Approvisionnements et Services, au Centre de la sécurité des télécommunications et au Service correctionnel du Canada,

ainsi que 2 p. 100 aux Travaux publics. Ces répartitions sont demeurées relativement constantes, et la population à laquelle elles s'appliquent correspond à 85 p. 100 du personnel militaire qui est entré directement dans la fonction publique après avoir quitté les forces armées au cours de la période visée de neuf ans.

On peut évaluer les retombées de cette pratique en examinant les groupes et ministères les plus touchés. Le groupe des achats (PG) a accueilli 212 anciens militaires, soit 7 p. 100 du nombre total de ceux qui sont entrés directement dans la fonction publique fédérale après avoir quitté les forces armées depuis 1981. Compte tenu de la nature du travail accompli par ce groupe, la plupart de ces personnes sont soit au ministère des approvisionnements et services, soit du côté civil du ministère de la défense nationale. Cette concentration dans un groupe, à deux ministères, représente un obstacle de taille pour les employés de ces ministères qui désirent avancer dans le groupe des achats. Le fait que 55 p. 100 des anciens militaires occupent des postes supérieurs, certains d'entre eux s'étant entrés directement au niveau PG-4 ou PG-5 et d'autres gravissant progressivement les échelons de la hiérarchie, confirme cette constatation. En 1988, par exemple, les 19 personnes qui ont quittés les forces armées et sont entrées dans le groupe PG représentaient 27 p. 100 de toutes les personnes recrutées dans la fonction publique pour ce groupe. Quand cette tendance se maintient pendant un certain nombre d'années et qu'elle est appuyée par des promotions subséquentes aux groupes de la gestion supérieure (SM) et de la direction (EX) (les postes qu'ils ont quittés étant occupés par d'autres anciens militaires), il n'est pas difficile de voir que certains secteurs de ministères donnés deviennent à toutes fins pratiques fermés aux fonctionnaires. À ces nombres il faut ajouter les anciens membres de la GRC ou du SCRS qui sont entrés dans la fonction publique et les personnes qui sont employées pour une période déterminée, en régime de détachement ou à contrat.

Le paragraphe 2(2) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* constitue à toutes fins pratiques un programme d'action positive extrêmement efficace, enchâssé dans la loi et appliqué pour fournir une «seconde carrière» à un groupe qui, de par sa nature, est presque exclusivement masculin. Examinons cette situation par rapport à l'efficacité des programmes spéciaux pour faciliter l'entrée des femmes dans certains groupes précis.

En 1986, le programme Options a été créé pour aider les femmes désireuses d'accéder à des groupes non traditionnels au sein de la fonction publique fédérale. Un certain nombre d'années-personnes a été offert aux ministères pour les aider à placer ces femmes dans des groupes non traditionnels précis. Depuis 1986, 165 femmes ont été classées dans un poste non traditionnel grâce à ce programme. Au cours de la même période, 1 117 anciens militaires ont invoqué le paragraphe 2(2) pour être nommés à un poste au sein de ces mêmes groupes non traditionnels.

La publication du Conseil du Trésor intitulée *En bonne voie* révèle par ailleurs, sur un plan plus général, qu'il y a eu une augmentation nette de 619 femmes dans les catégories de la gestion, de l'administration et service extérieur, des sciences et professions, technique et de l'exploitation au cours de la période visée de 1985 à 1988. Pendant cette même période, 1 421 anciens militaires ont, en vertu du paragraphe 2(2), été placés dans ces mêmes groupes immédiatement après leur départ des forces armées. Ce nombre n'inclut pas les anciens militaires qui entrent dans la fonction publique après une certaine période de congé, les membres de la GRC et du SCRS, les employés pour une période déterminée et ceux qui travaillent à contrat ou en régime de détachement.

Les auteurs d'un certain nombre de rapports ont considéré le paragraphe 2(2) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* comme une pierre d'achoppement. Dans un document de travail inclus dans le *Rapport sur l'examen de la gestion du personnel et du principe du mérite* (le rapport D'Avignon) de 1979, il était dit :

> *Les employés n'acceptent pas les circonstances qui, à leur avis, accordent aux employés des forces des avantages lors de concours : le surveillant civil qui a pris sa retraite des forces armées ou de la Gendarmerie et qui embauche ses anciens collègues; le poste qu'on garde ouvert tant qu'un membre des forces n'est pas prêt à quitter celles-ci; la formation accordée aux membres des forces armées et de la Gendarmerie royale du Canada qui est souvent supérieure à celle dont bénéficient leurs homologues civils. ... Certains gestionnaires ont maintenu qu'il serait peu rentable de laisser pour compte ces personnes très compétentes ou de ne pas les inciter à se joindre à la fonction publique fédérale.*

Nous avons par contre entendu des employés exprimer leur mécontentement du fait que leurs perspectives d'avancement se trouvent selon eux réduites à cause de la concurrence que ces personnes exercent en vue de l'obtention de postes civils. ... On a maintenu que certains postes sont réservés à des membres retraités des forces et que la candidature des employés civils, quelles que soient leurs compétences, n'est pas sérieusement prise en considération.

Il a finalement été recommandé dans le Rapport D'Avignon «qu'il ne soit pas question dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* de l'accès spécial par les membres des forces à des postes civils», autrement dit, qu'on élimine le paragraphe en question et qu'on mette fin à cet accès. La recommandation n'a pas été mise en oeuvre.

Notre recherche a confirmé que les préoccupations cernées dans le Rapport D'Avignon existent toujours. Les observations faites à ce sujet gravitent autour du style de gestion militariste :

Les anciens militaires ont des idées préconçues (du fait que) très peu d'épouses de militaires peuvent poursuivre une carrière. De plus, presque tous les collègues supérieurs des militaires sont des hommes. Ces deux facteurs se combinent pour les empêcher de considérer les femmes comme des égales dans le milieu des affaires.

.....

Il me semble que, tant que la structure de la fonction publique fédérale avec tout le processus décisionnel autoritaire souvent centralisé qu'elle comporte n'aura pas été changée, il n'y aura guère de possibilités ni d'avantages pour les femmes de progresser dans cette fonction publique.

Cette opinion n'est pas uniquement celle des femmes. Un homme qui avait démissionné de la fonction publique a décrit de cette façon la principale raison de son départ :

Les cadres intermédiaires sont presque tous d'anciens militaires; ils créent presqu'un mur en béton qu'on ne peut pas franchir à moins d'être militaire. Si moi j'ai eu des problèmes avec ces types, je peux comprendre que beaucoup de femmes aient de la difficulté à pénétrer ce club privé masculin. Je sais comment m'entendre avec les

militaires. J'ai travaillé avec eux, et ce sont des personnes comme tout le monde, de bonnes personnes. Mais méritent-ils l'avantage supplémentaire d'une seconde carrière, l'avantage d'être parachutés dans des emplois qu'ils ne connaissent pas?

Outre les problèmes liés au style de gestion, les manifestations systémiques de ce programme d'action positive pour militaires ne font qu'accroître les frustrations des hommes et des femmes qui tentent d'avancer :

Les militaires créent un atelier fermé en ce qui concerne l'avancement depuis l'étape de la rédaction de la description de poste jusqu'au processus de l'embauchage.

.....

Tout poste qui comporte des responsabilités ou qui n'est pas uniquement «de routine», est occupé par un membre régulier (de la GRC). Je parle des postes qui n'exigent pas une expérience policière. Ceci limite les possibilités d'avancement, et la personne mutée dans le poste est formée par une fonctionnaire qui touche la moitié de son salaire.

Dans certains ministères clés, cette mentalité de clique se combine au système officieux de dotation pour créer un milieu presque impénétrable.

Dans les bureaux fédéraux à l'extérieur d'Ottawa, surtout dans les régions qui comportent d'importants détachements de la GRC ou des bases des Forces canadiennes, l'entrée d'anciens membres des services avec uniforme peut être une importante source de frustration pour les fonctionnaires dont les possibilités d'avancement dans la région sont déjà limitées.

Il peut y avoir certains secteurs où la formation reçue au sein du MDN, de la GRC ou du SCRS constitue une exigence absolue et où ces trois secteurs représentent la seule source de candidats compétents pour des postes précis. Même dans ces cas, il est possible d'organiser des concours publics pour faire entrer ces personnes dans la fonction publique. De plus, les compétences techniques spécialisées acquises dans les services avec uniforme ne correspondent souvent pas à ce qui est exigé dans la fonction publique.

Les gestionnaires ne semblent rien voir de mal à embaucher des personnes à la retraite du MDN qui ont terminé leur formation technique il y a 20 ans et qui ne s'en servent plus vraiment depuis 10 ans. Ces nouveaux arrivés sont nommés au niveau PG-4 sans aucune connaissance des achats. On leur affecte des adjoints aux achats qui sont censés leur montrer tout ce qu'ils savent afin que ces hommes deviennent admissibles à des postes de PG-5.

L'absence de possibilités d'avancement que rencontrent les fonctionnaires dans ces secteurs peuvent faire baisser le moral, susciter des frustrations et entraîner en définitive un taux de roulement élevé.

LE SERVICE EXTÉRIEUR

Plusieurs ministères offrent à leurs employés un certain nombre de postes à l'étranger, qui constituent surtout des possibilités uniques servant au perfectionnement professionnel. Au ministère des Affaires extérieures, toutefois, une carrière de service extérieur est fondée sur des affectations de ce genre. Ce type de carrière, à une époque où, dans la plupart des couples, les deux conjoints travaillent, pose des difficultés de taille tant aux hommes qu'aux femmes.

L'acceptation des femmes, en quelque nombre que ce soit, dans le service extérieur, est un phénomène relativement récent. Le congé de maternité est accordé aux agences du service extérieur seulement depuis 1984. Pas plus tard qu'en décembre 1988, le ministère, qui compte le nombre le plus élevé de postes de direction (EX) de toute la fonction publique fédérale, s'est classé 32e parmi 33 ministères, avec seulement 5,4 p. 100 de femmes dans la catégorie de la gestion, et ce malgré l'augmentation considérable du nombre de femmes qui sont entrées dans le service extérieur ces dernières années.

Il y a quatre filières dans le service régulier des Affaires extérieures : les affaires sociales, l'aide au développement, les affaires politiques et économiques et le service commercial. Toutes ces filières supposent des affectations «par rotation», c'est-à-dire une série d'affectations à l'étranger intercalées de nominations à l'administration centrale. Les affectations offrant le genre d'expérience et de visibilité qui sont récompensées par une promotion à des postes intéressants et importants sont très recherchées. Il est donc indispensable pour obtenir une promotion d'avoir accès à des

affectations «de mise en valeur» et une expérience hâtive de fonctions de gestion. Les promotions au service régulier aux niveaux FS-1 et FS-2 sont décidées annuellement après l'examen par un comité de promotion des évaluations de rendement.

Pour permettre la souplesse nécessaire au fonctionnement d'un système de ce genre, les agents du service extérieur (FSO) sont «nommés au niveau», c'est-à-dire que la classification du poste auquel ils sont assignés ne change pas leur rang ou «niveau» dans le service extérieur. Un FS-2 régulier peut occuper un poste classé à un niveau supérieur sans être promu à ce niveau ou à un poste de niveau de classification inférieur sans être rétrogradé. Le niveau est assigné à la personne et non au poste. Néanmoins, l'occasion d'occuper un poste de niveau supérieur est avantageuse; elle constitue une affectation «de mise en valeur» par opposition à une affectation de rotation à un poste de niveau inférieur.

Malgré l'introduction du congé de maternité, le régime de promotion que nous venons de décrire comporte des limites pour les femmes qui ont des enfants. Un ou une employé(e) doit avoir reçu quatre évaluations de son rendement avant qu'on envisage, lors de l'évaluation annuelle, de lui accorder une promotion. Étant donné que ces évaluations ne sont écrites que lorsqu'un employé ou une employée est en poste depuis au moins six mois, les personnes qui ont une série d'affectations à court terme de moins de six mois, comme c'est le cas des femmes qui doivent prendre un congé de maternité, ne sont plus admissibles à une promotion. Comme l'a fait observer une femme :

> **La seule façon de contourner ce problème est d'accoucher le 1er août pour que le congé de maternité s'étende sur la première moitié de l'année d'affectation!**

Les affectations à court terme que suscite le congé de maternité sont rarement très stimulantes. Une femme a fait observer qu'elle avait été affectée à un poste qui était bien en dessous de son niveau d'expérience simplement parce qu'on avait besoin de quelqu'un — n'importe qui — et qu'elle était disponible. Elle a temporairement raté l'occasion d'acquérir des compétences nouvelles et elle a risqué de se faire considérer comme une personne «ne faisant pas le poids».

Il est particulièrement difficile dans des postes en rotation d'équilibrer le travail et les responsabilités familiales. La solution traditionnelle à ce dilemme a été simple : ne pas avoir d'enfants. Comme une femme l'a dit :

> **J'ai pu constater que, dans ce ministère, toutes les femmes qui sont chefs de mission à une exception près peut-être, sont des célibataires. Elles n'ont ni mari ni enfants. Je trouve inacceptable que le système ne convienne qu'aux femmes célibataires.**
>
> .....
>
> **Les femmes qui ont réussis dans le service extérieur ont été amenées à penser qu'elles ne pouvaient pas avoir une vie familiale normale et réussir dans le service extérieur. Il ne fait aucun doute que cela ternit l'attrait qu'exerce la vie dans le service extérieur. Nous devons commencer à voir des femmes qui mènent une vie familiale normale progresser dans ce ministère en occupant des postes à l'étranger.**

L'accroissement du nombre de familles où les deux conjoints occupent un emploi rémunéré a créé des difficultés pour beaucoup de membres mariés du service extérieur, tant hommes que femmes. Le déménagement d'un des conjoints constitue un aspect de cette réalité. On évite les pays avec lesquels le Canada n'a pas conclu d'entente de travail réciproque, comme la Suisse. De nombreuses femmes ont parlé de la difficulté de trouver un homme «transportable», en ajoutant qu'on fait souvent plus d'efforts pour aider un mari à se trouver un emploi lorsque sa femme est affectée à l'étranger que pour aider la femme d'un agent du service extérieur qui désire poursuivre sa carrière à l'étranger. Voici comment une femme a décrit la situation :

> **Lorsqu'un homme est affecté à l'étranger, on pense à l'emploi de sa femme, mais on n'y pense pas longtemps. Mais quand une femme est affectée à l'étranger, on s'arrange pour trouver un emploi à son mari.**

Une autre femme a ajouté :

> **Un grand nombre de mes collègues du sexe masculin sont mariés à une femme très intelligente qui poursuit sa carrière pendant qu'ils sont à Ottawa. Mais lorsque le mari est affecté à l'étranger, la femme abandonne sa carrière. ... Le service extérieur est probablement l'un**

des pires secteurs pour ce qui est d'adapter la réalité familiale aux besoins de la carrière.

Les stéréotypes et une culture organisationnelle qualifiée de «claustrophobiquement masculine» constituent des défis pour toutes les femmes qui travaillent au ministère des Affaires extérieures, non pas uniquement pour celles qui font partie du personnel en rotation. Voici ce qu'une femme a écrit :

Je pouvais tolérer la discrimination que j'ai connue au cours de ma première année, dans le service extérieur canadien, à Ottawa ... Mon gestionnaire — homme — pouvait même me dire de me faire couper les cheveux. De temps à autre, on me demandait si j'étais lesbienne ou si je détestais les hommes.

Une femme a fait observer que lorsqu'elle a obtenu sa première affectation, en 1978, le chef de poste a envoyé un télégramme au Canada pour dire qu'il ne voulait pas vraiment de femme dans ce poste. Elle a persisté, même lorsqu'on lui a dit qu'elle ne voulait certainement pas travailler pour un homme comme celui-là, et des gestionnaires haut placés l'ont forcé de l'accepter. À son avis, des situations comme celle-là se produisent encore, bien que de nos jours «ils sont plus malins, ils ne le notent pas par écrit.»

La sous-estimation des contributions des femmes, que nous avons signalée dans le chapitre précédent, existe également dans le service extérieur. Une femme a affirmé que les femmes tendent à être affectées «là où elles ne peuvent pas faire trop de tort.» La nomination d'ambassadrices est souvent présentée comme un indice des progrès accomplis par les femmes dans le ministère dans son ensemble, mais encore une fois, l'apparence de progrès aux échelons les plus supérieurs cache une situation moins attrayante aux échelons inférieurs. Voici comment l'auteur d'un mémoire décrit la situation :

Selon la plupart des agentes en rotation, la direction semble se concentrer presque exclusivement sur la nomination d'ambassadrices; elle ne semble guère se préoccuper des affectations aux autres niveaux et de toute la dotation essentielle à l'administration centrale.

Un examen minutieux révèle que même les belles apparences ne sont pas sans défaut. Le ministère des Affaires extérieures avait par exemple songé à fermer l'établissement à Helsinki mais, face à des protestations

publiques, a décidé de le garder ouvert. Il a ensuite nommé une femme au poste d'ambassadeur : «On sait déjà quelle importance il attache à ce poste.» La même chose s'est produite au Guatemala.

Une femme, la seule à être promue lors d'une récente série de promotions, a été félicitée par un collègue (qui n'a pas été promu) pour être «la femme à être promue». Lorsqu'elle lui a demandé s'il attribuait sa promotion au fait qu'elle était une femme, il a répondu : «Pour quelle autre raison?» Comme l'expliquait l'auteur d'un mémoire qu'a reçu le groupe de travail :

> **On soupçonne de façon injustifiée que, bien que le processus de promotion soit fondé sur le mérite, il y a «un contingentement» pour les femmes, surtout au niveau EX-1, qui fait douter des compétences de toutes les femmes sur la liste de promotion. Il s'agit là en bonne partie d'impressions, mais elles teintent les attitudes et les relations entre collègues. Et rien ne contribue davantage à ancrer ce préjugé aux échelons supérieurs que l'envoi au ministre de listes initiales de chefs de poste qui ne renferment le nom d'aucune femme et qui sont par conséquent rejetées. On informe ensuite les hommes que leur nom a été radié des listes à cause de la politique ministérielle de promotion des femmes. Ceci ne fait qu'exacerber les contrecoups systématiques.**

La «clique des anciens», renfermant des hommes qui ont servi ensemble à des postes à l'étranger au fil des ans, peut constituer un obstacle de taille pour les femmes au sein du ministère. En raison de la nature même du système des affectations, il faut souvent exercer des pressions auprès des chefs des diverses divisions dans l'espoir d'obtenir une bonne affectation. Or la plupart des postes sont occupés par des hommes et le nombre de femmes qui peuvent servir de mentors et de modèles d'inspiration est minime.

Une femme a récemment assumé un poste qui est normalement occupé par une personne à un niveau inférieur à celui auquel elle est parvenue. Elle a hésité à accepter, mais on lui a dit qu'il n'y avait pas d'autres possibilités. Elle avait demandé un autre poste vacant qui correspondait à son niveau actuel, mais on lui a dit qu'il y avait déjà une femme dans un poste semblable et qu'il ne pouvait pas y avoir deux femmes dans ces postes. Le poste auquel elle aspirait a été accordé à un homme qui se trouvait à un niveau inférieur

à celui exigé par le poste : il s'agissait pour lui d'une affectation de «mise en valeur».

Une femme, qui envisage sérieusement de quitter le ministère, estime que la haute direction pense à peu près comme ceci : «Cette femme a vraiment besoin d'acquérir un peu plus d'expérience. Si elle réussit bien, peut-être après cinq ans nous lui offrirons autre chose.» A son avis, le ministère est plus disposé à prendre une chance quand il s'agit d'un homme, ce qui signifie, pour les employés du sexe masculin, un plus grand nombre d'affectations de mise en valeur et bien en vue.

Une autre femme, selon laquelle il existe aux Affaires extérieures d'«immenses» obstacles culturels, a conclu :

> **Ce ne sont pas des personnes affreuses, mais elles voient les femmes différemment et elles ne fournissent pas à ces dernières des occasions convenables d'avancer.**

NOMINATIONS PAR DÉCRET DU CONSEIL

Au chapitre 3, nous avons parlé des niveaux les plus élevés de la fonction publique, auxquels les nominations sont faites par le gouverneur en conseil sur la recommandation du premier ministre.

Ces nominations débordent strictement de notre mandat mais nous incluons ces quelques mots à ce sujet parce qu'il s'agit des postes les plus élevés du système et que, comme l'a déclaré un membre du Comité consultatif des sous-ministres : «Il est plus facile de briser le plafond de verre de dessus que de dessous» et aussi parce que les sous-ministres et les chefs de poste sont des bons modèles d'inspiration et — lorsqu'ils choisissent de l'être — des mentors pour les femmes.

Il y a cinq catégories de nominations par décret :

1. nominations à des postes supérieurs de la fonction publique (sous-ministre);
2. membres d'offices, de conseils et de commissions;
3. juges de la Cour fédérale;
4. chefs de poste (ambassadeurs, hauts-commissaires, chefs de délégation);
5. sénateurs.

La première sous-ministre a été nommée en 1972. On dénombre actuellement sept femmes sous-ministres, soit 13 p. 100 du total, ainsi que trois sous-ministres associées. En outre, 11 postes «équivalents à sous-ministre» sont occupés par des femmes, soit 16 p. 100 du total. La première femme chef de mission à l'étranger a été nommée en 1958. Les femmes chefs de poste sont actuellement au nombre de 13 et représentent 12,6 p. 100 du total. C'est en 1982 qu'a été nommée la première femme à la Cour suprême du Canada. Il y a maintenant trois femmes qui siègent au tribunal de dernière instance. On dénombre actuellement quatre femmes au conseil d'administration de la Banque du Canada. La proportion de femmes nommées par décret du conseil est actuellement de 30 p. 100 du total, soit le double de la moyenne de 15 p. 100 enregistrée en 1985.

Il est rare qu'on organise des concours structurés pour les postes de sous-ministres. On s'attend à ce que les titulaires possèdent les compétences et connaissances voulues à un degré poussé, une expérience pertinente ou des compétences en gestion et l'habileté de diriger, gérer ou évaluer des situations de la plus grande importance pour l'élaboration de la politique d'intérêt public. Il est aussi indispensable de posséder un bon jugement et un sens moral aiguisé.

Il y a trois principaux facteurs qui retardent ou accélèrent le taux auquel les femmes assument et conservent des postes au sommet de la hiérarchie fédérale en tant que sous-ministres, chefs d'offices ou de sociétés fédérales, chefs de missions ou même juges. Le premier est le préjugé masculin, le deuxième, le degré d'engagement politique et le troisième, la question de la masse critique — c'est la règle de trois.

Un certain nombre d'études ont été réalisées au cours de la dernière décennie sur les influences culturelles qui empêchent les femmes de parvenir aux échelons les plus élevés de sociétés, de cabinets professionnels et d'autres organisations. Dans leur livre intitulé *Success and Betrayal, the Crisis of Women in Corporate America*, Jacobs et Hardesty maintiennent qu'un «plafond de verre» empêche les femmes de parvenir à ces échelons. Cet obstacle invincible et inattendu semble être lié au «facteur de confort». Voici ce que les auteurs déclarent :

On accorde une promotion en se fondant sur toutes les données objectives existantes, mais on se fie aussi en grande partie à sa réaction viscérale. On se voit en plus jeune chez le candidat et l'ont sait que ce dernier ne reculera devant rien pour atteindre son but. Ou alors, on reconnaît chez lui les traits d'un bon ami. ...

Ils poursuivent ainsi :

Les femmes peuvent voir ces traits chez des candidates et se sentir à l'aise de les choisir. Elles ont déjà vu également un vaste éventail d'hommes qui ont réussi, elles en voient suffisamment pour avoir une bonne idée de ceux qui réussiront. Toutefois, les hommes sont en terrain inconnu pour ce qui est de femmes dans des postes d'autorité. Quand ils voient une femme qui semble être une bonne candidate, ils n'ont pas la même réaction viscérale. Ils ont l'impression d'avoir devant eux une personne qu'ils ne comprennent pas vraiment; ils ont des doutes.

Cette absence de «confort» est une des raisons fondamentales pour lesquelles les femmes n'ont pas été nommées aux postes qui comportent le plus de pouvoirs dans la fonction publique fédérale. Aucune femme, par exemple, n'a été nommée à la tête d'organismes centraux comme le ministère des Finances, le secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et le Bureau du Conseil privé (BCP). Ces organismes prennent des décisions en matière de politiques et de recherches qui ont de fortes retombées sur toutes les autres activités de l'administration fédérale. De plus, les dernières séries de nominations ont bien prouvé que, pour décrocher un poste de sous-ministre, il faut avoir occupé pendant un certain temps un poste au niveau supérieur dans l'un de ces organismes centraux, autant que possible le BCP, le SCT ou les Finances.

Jusqu'ici, les femmes ont joui d'une représentation très limitée aux échelons les plus élevés des organismes centraux. Aucune femme n'a jamais détenu le poste de secrétaire ou de sous-secrétaire du Bureau du Conseil privé ou du Conseil du Trésor. Ce n'est que récemment que des femmes ont été nommées aux postes de secrétaires-adjointes au BCP, après avoir été complètement absentes de ces rangs. Sauf pour une femme qui a été nommée par décret du conseil au poste de sous-ministre associée, aucune femme n'a jamais détenu un poste de sous-ministre adjoint ou supérieur au ministère

des Finances. De même, les ministères des Affaires extérieures et de la Justice, qui jouissent presque du statut d'organisme central et du prestige qui y est associé, n'ont jamais eu une femme sous-ministre.

Voici comment une femme qui a occupé un poste supérieur et qui a démissionné de la fonction publique décrit la situation :

> **L'avancement des femmes est vraiment bloqué aux ministères d'«élite». Il s'agit des ministères auxquels aspirait de travailler toute personne ambitieuse et désireuse d'avancer, soit les Finances ou le Conseil du Trésor. Il n'y a pas beaucoup de femmes qualifiées, mais ce n'est pas comme si elles étaient inexistantes. Comment se fait-il qu'aucune ne se soit trouvée dans ces deux ministères d'élite? ... Il n'y en a toujours pas.**

Le deuxième facteur qui influe grandement sur l'avancement des femmes, soit le degré d'engagement politique, a de fortes retombées. Lorsque le premier ministre s'est engagé à choisir des femmes pour 30 p. 100 des nominations par décret, il a clairement affirmé qu'il y a bel et bien des femmes compétentes, qui devraient être nommées. Lorsque le Secrétaire d'État aux Affaires extérieures a exigé que des femmes soient incluses sur toutes les listes de recommandations pour des chefs de missions, la proportion des femmes nommées est passée de 1,8 p. 100 (deux femmes nommées sur 113) en 1984 à 12,6 p. 100 (13 femmes sur 103 candidats choisis) en 1989.

Le troisième facteur qui influe sur le progrès des femmes vers le sommet est ce qu'on appelle la «règle de trois». Comme l'a déclaré une femme que nous avons interviewée :

> **Nommer une femme, c'est poser un geste important, en nommer deux, c'est poser un geste qui aura des retombées, mais en nommer trois, c'est commencer à créer une masse critique.**

À tous les paliers de la fonction publique, les femmes nous ont dit qu'elles pouvaient davantage se détendre et accomplir leur travail quand elles n'étaient plus une curiosité, un exemple unique de leur sorte, mais qu'elles faisaient partie d'un groupe d'au moins trois femmes. Une fois ce point atteint, le rythme des progrès accélère.

Les sous-ministres avec lesquels nous nous sommes entretenus croient que la crédibilité des femmes en tant que candidates pour des postes supérieurs est fermement établie. Le nombre de femmes sous-ministres réduit le préjugé masculin habituel; l'engagement politique à nommer des femmes à des postes supérieurs est désormais largement répandu; et la «règle de trois» s'applique à tous les niveaux de la fonction publique sauf quelques-uns des plus élevés. Comme l'a déclaré un sous-ministre :

> **La matière grise est distribuée au hasard, et il y en a 50 p. 100 qui aboutit dans la tête des femmes. Pourquoi voudrait-on se limiter à la moitié de l'offre, et encore à la moitié inférieure, pour combler des postes quand on peut obtenir la crème de l'autre moitié?**

CHAPITRE 8
Comment elles se sont débrouillées

Lorsque j'ai postulé l'emploi, un des types m'a demandé si je savais quel emploi je postulais. J'ai repondu : Oui, un emploi de pompier.» Il m'a demandé si j'étais certaine et je lui ai répondu : «Oui, cela me semble un bon emploi et je crois posséder les compétences nécessaires.» Il repliqué que ce n'était pas vraiment un emploi de femme, et j'ai dit : «Tant pis.»

Tout est dans le moment de faire les choses, et les stratégies élaborées par les femmes pour faire face aux situations ont souvent été fonction du moment où elles se sont jointes à la fonction publique et de la catégorie qu'elles ont choisie. Néanmoins, dans le cas des femmes qui ont parlé au groupe de travail, ni les obstacles qu'elles ont rencontrés ni les stratégies qui leur ont servi n'ont évolué, chose surprenante, au fil des années.

La jeune femme pompier dont il vient d'être question a fait face au même stéréotype que l'agente du service extérieur qui, lorsqu'elle a été affectée à l'étranger pour la première fois il y a quelques années, s'est fait dire que le chef de mission ne voulait pas de femme pour ce poste. Leurs stratégies pour faire face à la situation étaient les mêmes — défendre leur croûte et se battre pour le principe, avec toute la détermination nécessaire.

Bon nombre de femmes ont fait état des stratégies qui ont bien fonctionné pour elles. Pour la plupart, les stratégies et les qualités ou les compétences personnelles efficaces étaient les mêmes.

D'après leurs descriptions de ces stratégies, elles reconnaissaient que tous les employés devaient assumer une part de responsabilité pour leur degré de satisfaction avec le cadre de travail et leur avancement. Un grand

nombre des répondantes ont fait allusion à l'atmosphère qui règne actuellement dans la fonction publique où l'on met l'accent sur la réduction des effectifs, au fait que les promotions sont peu nombreuses et que les gestionnaires ne sont pas disposés à miser des ressources rares sur des personnes qui ont du «talent» quand ils peuvent miser sur des personnes qui ont fait leurs preuves.

Nous présentons dans les pages qui suivent les stratégies que les femmes, et certains hommes, ont jugées être le plus fructueuses.

ÉQUILIBRE ENTRE CARRIÈRE ET VIE PERSONNELLE

Beaucoup de femmes ont cherché à équilibrer leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Cette perspective leur a permis de relativiser les entraves qu'elles ont rencontrées dans le milieu de travail. Elles ne voyaient pas leur carrière comme une ascension à un rythme régulier, mais plutôt comme une série de sommets, de creux et de plateaux. À commencer par l'établissement de buts réalistes, ordinairement répartis sur cinq ans, beaucoup de femmes ont souligné le fait que ces buts avaient changé tout au long de leur carrière, en raison d'une foule de circonstances.

L'équilibre le plus difficile à réaliser est celui qui a trait aux soins des enfants.

> **Il y a en toute honnêteté une période durant laquelle il faut, physiquement et mentalement, faire des choix entre ses enfants et sa carrière. Lorsque j'élevais mes enfants, je n'aurais tout simplement pas pu avoir le genre de carrière que j'ai actuellement ou que j'avais avant mon premier enfant.**

Il importe de comprendre que les répondantes ne considéraient pas cette «auto-stationnement» qu'elles s'imposaient comme un manque d'engagement envers leur emploi et ses fonctions, ni comme un désintéressement permanent de l'avancement professionnel. Cette relâchement temporaire représentait plutôt une décision consciente et responsable de demeurer dans un emploi moins exigeant pendant un certain temps pour accorder la priorité à des facteurs personnels. Elles n'estimaient pas opportun à ce moment-là de rechercher une promotion, vu le temps et l'énergie qu'il leur aurait fallu consacrer à un nouveau poste.

Certaines femmes ont décidé de ne pas avoir d'enfant, tandis que d'autres ont opté pour un congé de quelques années pour les soins et l'éducation d'un enfant. D'autres encore ont pris des dispositions complexes afin de pouvoir assumer de front leurs responsabilités maternelles et les attributions d'emplois sans cesse plus exigeants. Dans tous les cas, il s'agissait de choix très personnels. Un aspect clé de ces stratégies d'adaptation a été la reconnaissance de l'obligation d'accepter certains compromis, de choisir la solution la plus acceptable et de faire les rajustements temporaires nécessaires.

Voici le conseil que je donnerais aux jeunes femmes qui débutent dans leur carrière : lancez votre carrière avant d'assumer d'autres responsabilités comme des enfants. Je ne pense pas qu'on puisse dire avoir réussi si l'on néglige sa famille pour se concentrer sur sa carrière. Il faut voir l'ensemble de sa vie.

.....

Une femme qui veut avoir des enfants tout en conservant son emploi, mais à des heures réduites, ne va pas avancer aussi rapidement qu'un homme qui ne s'est pas absenté un seul jour. Quand la femme reprend son travail à temps plein, des possibilités lui seront offertes à nouveau. Il faut voir ce que la femme veut accomplir dans l'ensemble. On ne peut pas dire qu'une femme a échoué ou qu'elle n'a pas réussi, mais tout simplement qu'elle a choisi de faire autre chose. Et je ne pense pas qu'une carrière soit la seule chose dans la vie d'une femme.

Cependant, pour harmoniser leur vie professionnelle et leur vie personnelle, les femmes ont besoin d'un soutien familial véritable. Quand on lui a demandé comment son mari percevait son métier, une femme a dit :

Il m'aime. Il sait que pour faire un bon travail dans quoi que ce soit, je dois être heureuse de le faire. Il savait que je n'étais pas heureuse en tant que commis. Ce n'était pas mon genre d'emploi.

Les répondantes ont a maintes reprises recommandé, pour prendre un certain recul par rapport au milieu de travail et ses défis, de mener une vie équilibrée, avec ou sans enfant.

La valeur d'une personne est en partie une question de distance, d'humour, de savoir dans une grande variété de domaines; certes, on peut courir de plus en plus vite dans des cercles de plus en plus petits et certes, on peut produire un mémoire au Cabinet pour le lendemain matin, et la décision plus judicieuse aurait été de ne pas aller au théâtre, mais plutôt de travailler au mémoire au Cabinet, mais la vie est remplie de lendemains.

.....

Aux femmes très intelligentes, très motivées et qui sont en train de se faire mourir parce qu'elles veulent tout faire, je donnerais le conseil suivant : «Rentrez chez vous, ayez une longue conversation avec votre reflet dans le miroir et essayez de voir quelles sont vos véritables priorités pour les cinq prochaines années.»

Selon beaucoup de répondant(e)s, la première chose à faire pour équilibrer le travail et la vie personnelle consiste à définir pour soi-même le succès. Comme on peut s'y attendre, ils et elles ont fourni des définitions très variées.

Je me rends compte que ce n'est pas une question de progression dans sa carrière mais plutôt de satisfaction. Au début, j'étais tout simplement un autre jeune doué. Dans vingt ans, les gens ne se souviendront pas d'un obscur fonctionnaire bon gestionnaire de systèmes; mais ils se rappelleront peut-être de celui qui se souciait vraiment des personnes avec lesquelles il travaillait et qu'il servait.

.....

Mon prochain emploi doit être faisable. Il n'est pas nécessaire que le prochain tournant dans ma carrière soit une promotion, mais il doit mener à un emploi intéressant, favorable aux relations humaines. La qualité de l'emploi revêt plus d'importance qu'une promotion comme telle.

.....

Après avoir atteint un certain niveau de satisfaction économique, c'est le contentement que procure un emploi qui acquiert le plus d'importance. On cherche quelque chose de vrai, qui aura une incidence sur les gens; quelque chose de neuf et de stimulant qui constituera une expérience nouvelle.

.....

Ma préoccupation première est la satisfaction professionnelle, c'est-à-dire l'accomplissement d'un travail utile au Canada et aux Canadiens. Je ne tiens pas tellement à accéder au niveau de la gestion, à moins de pouvoir mener un groupe de personnes qui font le même genre de travail que moi. Je ne veux pas passer mes journées à déplacer de la paperasse, mais j'aimerais peut-être créer une bonne section de recherche. Je pense qu'une bonne gestionnaire peut fournir beaucoup de soutien et d'aide à ses employés, favoriser leur accomplissement d'un travail important et bien fait, créer un excellent milieu de travail.

.....

Dans le système, on définit l'avancement comme des hausses salariales. Mais pour moi, l'avancement consiste en l'aptitude accrue à transformer l'appareil de la fonction publique fédérale.

.....

Pour moi, l'avancement signifie de pouvoir aller d'un poste à un autre, ce qui inclut les mutations latérales, pour accomplir le travail d'administration qui m'intéresse... D'avoir des connaissances à jour et de faire un travail utile sans changements majeurs de carrière.

LA PLANIFICATION

Après s'être fixé des buts, comment ces femmes ont-elles atteint ceux-ci dans un emploi convenable? La solution est en partie une démarche rationnelle et un engagement à se faire valoir.

J'ai appris à analyser la description de poste, à la mettre en rapport avec mon expérience de travail et à discuter avec certains des gestionnaires touchés, avant de rencontrer le comité de sélection, pour qu'on comprenne bien mon intérêt personnel. J'ai commencé à dresser un répertoire des questions les plus intéressantes. J'ai appris à suivre ces questions. Je suis finalement arrivée à un point où j'étais très confiante lorsque j'allais devant des comités de sélection, simplement à cause du travail que j'avais fait.

.....

La façon dont j'ai réagi aux offres d'emploi inacceptables n'a pas été de dire qu'elles m'insultaient, mais plutôt de répondre que je les examinerais et que je ferais connaître ma réponse. Puis j'ai examiné

la question, suis retournée les voir et les ai remercié d'avoir songé à moi. Je leur ai également dit les raisons pour lesquelles l'emploi ne m'intéressait pas. Dans chaque cas, j'ai sérieusement essayé d'étudier la situation. Graduellement, les offres sont devenues de plus en plus intéressantes et il m'a fallu examiner plus attentivement ce qui m'était proposé pour voir s'il s'agissait d'un bon tournant pour ma carrière.

.....

Il faut essayer de se mettre un peu sous les feux de la rampe ici. Il n'est pas nécessaire d'être arrogant, il suffit parfois de faire une remarque drôle. Ou parfois, on peut y parvenir en faisant un commentaire perspicace. Mais il faut se faire valoir. Il faut que les gens vous reconnaissent à votre juste valeur et il faut se placer dans des situations qui permettront d'obtenir cette reconnaissance.

.....

Personnellement, j'ai avancé en talonnant; je rappelais constamment à mes supérieurs mes aptitudes et les promesses qu'il m'avaient faites à mon arrivée au Ministère.

.....

Il faut être un tigre; il faut être agressif sur le plan professionnel, extroverti. Dès mon entrée dans la fonction publique, je me suis dit : «Tu vas y arriver par tes propres moyens ici.» J'ai d'ailleurs constaté que le succès est directement lié aux efforts personnels qu'on est prêt à déployer. Comme il y a très peu de personnes qui font un travail semblable au mien dans l'administration, je dois prendre l'initiative de découvrir ce qui se fait à l'extérieur du Ministère.

.....

La planification de carrière exige de l'initiative personnelle; ce sont les employés eux-mêmes qui doivent poser les questions, trouver l'information, postuler des emplois.

MENTORS

On a fréquemment signalé qu'un mentor appelé aussi un «guide», «moniteur» ou «interprète» était le facteur le plus important pour réussir dans sa carrière. Les mentors peuvent expliquer les complexités de la fonction

publique et ses systèmes officiels et officieux, tout en mettant la personne en contact avec d'autres. Mais il peut être difficile d'établir une relation avec un mentor. Cela est dû en partie au peu de femmes haut placées susceptibles de servir de mentors et aussi à cause de la difficulté de trouver une personne avec laquelle on a suffisamment d'affinités pour que puisse se développer une relation de ce genre.

Il est difficile pour un homme d'être le mentor d'une femme parce qu'on peut accuser les deux d'entretenir une relation à caractère sexuel. Des rumeurs circuleront au sujet de telle ou telle personne qui a gravi la filière hiérarchique en couchant avec l'un et l'autre. Ce fait dissuade les hommes par ailleurs désireux d'aider les femmes.

.....

À chaque endroit où je travaille, j'essaie de trouver comme mentor une personne qui est manifestement meilleure et plus expérimentée que moi. Dans certains cas, c'est mon supérieur immédiat. Toutefois, ... lorsque vous entretenez une relation fructueuse avec une personne qui est votre mentor, les gens pensent parfois qu'il s'agit d'une relation à caractère sexuel.

Malgré cet écueil, beaucoup de femmes ont réussi à trouver des mentors d'une sorte ou d'une autre :

J'ai bénéficié de l'appui des individus qui... se sont intéressés à moi et qui m'ont incitée à avancer. Ils m'ont donné des conseils sur la meilleure façon de me préparer à toute éventualité, ce qui a été très précieux.

.....

J'ai eu plusieurs mentors et ces personnes sont, je crois, très utiles. Si plusieurs personnes, dans votre domaine, ont confiance en vous, pensent à vous et s'attendent à ce que vous réussissiez, cela veut dire qu'il y a plusieurs personnes qui prennent votre défense, qui proposent votre nom et qui vous appellent lorsqu'elles voient quelque chose qui peut vous intéresser. Plus il y a de personnes influentes qui pensent du bien de vous, mieux c'est.

.....

J'ai eu un mentor qui m'a été extrêmement utile. J'ai beaucoup appris d'elle en ce qui concerne les stratégies, les approches et la façon de traiter avec les gens.

Les répondantes avaient aussi quelques avertissements à donner au sujet des mentors : savoir les reconnaître et savoir quand s'en détacher. Beaucoup de femmes ont fait des commentaires sur l'art subtil de reconnaître les mentors :

Je regretterai toujours de ne pas avoir répondu à l'invitation d'une femme haut placée qui tentait d'être mon mentor. À l'époque, je ne savais pas ce qu'était un mentor. Elle m'a vraiment aidée à trouver ma place; elle n'était pas le genre de personne qui s'imposait à vous, mais elle a fait ce qu'elle a pu pour m'aider. Je me suis graduellement rendu compte que j'obtenais de l'aide et j'ai aussi tenté d'aider les autres. Je me rends compte maintenant que j'ai toujours eu des mentors.

De même, elles l'ont trouvé difficile de quitter un mentor :

Je pense qu'une femme doit dire : «Eh bien, je suis allée aussi loin que je pouvais sous cet homme, il est maintenant temps de voler de mes propres ailes.»

.....

Je pense que beaucoup de femmes s'épanouissent grâce à des mentors, mais ces derniers peuvent, à un certain moment, nuire aux femmes. Il est difficile de dépasser son mentor et de devenir son égale.

Il importe de signaler que, malgré le rôle capital que peut jouer un mentor, notre recherche a révélé que les programmes officiels de mentors n'étaient pas efficaces. Les deux personnes doivent instinctivement bien travailler ensemble et cet attrait ne peut pas être imposé par un «réseau officiel de copains systématisé». Il s'agit manifestement d'un domaine où la perception et l'initiative personnelle sont indispensables à la réussite.

Plusieurs femmes ont signalé qu'il fallait distinguer le régime des mentors d'avec le favoritisme. Dans le premier cas, il s'agit de cultiver les compétences et habiletés reconnues d'une personne au profit non seulement de

cette dernière, mais aussi de la fonction publique. Par contre, le favoritisme repose uniquement sur la subjectivité et ne fait nullement entrer en ligne de compte l'acceptabilité des dispositions pour la personne concernée ou le système dans son ensemble. Le régime du mentor consiste en un processus d'apprentissage en cours d'emploi fondé sur des compétences reconnues, tandis que le favoritisme intervient indépendamment des habiletés et est fondé sur l'amitié personnelle.

MODÈLES D'INSPIRATION

Il n'est pas toujours possible de trouver un mentor, mais il est presque toujours possible de trouver un modèle d'inspiration. Bien souvent, il s'agit simplement d'une personne qui donne l'exemple, qui affiche un comportement professionnel que les employés admirent et souhaiteraient imiter. Comme les extraits suivants le révèlent, les modèles d'inspiration sont souvent simplement de bons gestionnaires qui donnent l'exemple :

> **Je dois rendre hommage à mon patron pour son excellente politique en matière du personnel : il essaie de voir où se situeront les gens dans deux ou trois ans. Il se préoccupe beaucoup du perfectionnement des ressources humaines, et ça paraît. Les trois personnes qui s'occupent de la décentralisation de cette direction travaillent aux programmes depuis longtemps et il s'est assuré, par exemple, que celle qui travaille à l'heure actuelle avec moi sera dans l'avenir ma principale personne-ressource.**
>
> .....
>
> **Un de mes collègues veillait beaucoup au bien-être d'autrui. Il essayait de perfectionner les personnes qui travaillaient pour lui, ce qui, à mon avis, est très important. Je pense que beaucoup plus de directeurs devraient posséder cette qualité. J'étais très jeune, et il veillait à ce que je participe à des réunions et à ce que je sache que j'étais censée y être. Son comportement a eu des répercussions positives sur moi. Et il n'a pas agi ainsi uniquement parce que j'étais une femme. Il aurait fait de même pour toute autre personne.**
>
> .....
>
> **J'ai travaillé avec un homme absolument extraordinaire. Il m'a dit : «Voici ce que vous devriez faire à mon avis: Prenez une chemise de dossier, écrivez AVENIR dessus, rangez-la dans votre tiroir,**

songez-y en tout temps et examinez les possibilités qui s'offriront à vous.» Depuis, j'ai dit aux étudiants participant à des programmes d'alternance de faire la même chose. Je pense que cet homme se préoccupait vraiment de mon avenir, même plus que du sien. Il est normal pour un être humain de souhaiter du bien aux autres, à condition qu'il n'y ait pas de conséquences négatives sur son propre avenir. Il est quant à lui parvenu à le faire.

Les titulaires de postes supérieurs peuvent servir d'exemples pour les subalternes :

(Dans une lettre au conseil du collège) j'ai dit qu'à mon avis il était temps que le collège s'élève contre la dégradation des femmes sur le campus et trois jours plus tard (le directeur) s'est adressé à chaque stagiaire dans la classe et a dit que ce genre de comportement et de langage sexistes n'était pas acceptables dans un établissement d'enseignement supérieur. Il a ajouté que si la situation persistait, les coupables se feraient mettre à la porte de l'école et qu'ils ne réussiraient pas à obtenir un stage comme apprenti où que ce soit (dans la province).

Les subalternes aussi peuvent servir de modèles :

Il y a un type avec qui je travaille qui a été très bon. En effet, il en fait une farce et il dit par exemple : «C'est ma patronne» dans le sens de : «Croyez-le ou non, c'est ma patronne.» Mais les gens savent ce qu'il veut dire et il m'a beaucoup facilité la vie sur ce plan parce qu'il est capitaine. Les hommes se tournent immédiatement vers lui et il se tourne vers moi et il fait ce que je lui demande.

Ici encore, c'est le moment qui compte. Une femme travaillant dans un métier a dit :

Nous sommes si nouvelles sur le marché du travail que nous avons peu de modèles d'inspiration, lorsque nous en avons. Ma mère était à la maison. Nous n'avons pas été formées à l'idée d'être des plombiers ou des neurochirurgiennes. Ma fille voit que son père et sa mère contribuent tous deux au revenu de la famille. Elle n'a pas d'idées préconçue au sujet de ce qu'elle pourrait ou ne pourrait pas faire.

SURMONTER LES OBSTACLES

Nous avons constaté dans les deux chapitres précédents que beaucoup de femmes croient encore rencontrer dans la fonction publique une culture organisationnelle peu accueillante, des attitudes démodées, voire de l'hostilité ouverte. Comment faire face à ces obstacles? Sur ce plan également, nous avons noté un consensus général quant aux solutions possibles. Viennent au premier plan, une attitude positive, un sens de l'humour et un refus d'être retenues par les limitations des autres.

Je pense que l'acceptation de la défaite ou l'abdication devant une situation constituent un gros obstacle. Les jeunes, hommes et femmes, doivent apprendre à régler des problèmes et à trouver des solutions analytiques pour surmonter les obstacles qu'ils rencontrent.

.....

Ma démarche, dans tous les cas, a été de faire un bon travail, de faire ce qui, à mon avis, devait être fait et d'obéir à mes instincts. Ils s'y font inévitablement parce qu'ils voient que je suis très compétente, que je suis disposée à les écouter et que je vais écouter mon propre jugement. Si certains demeurent hostiles, c'est leur problème, non pas le mien.

.....

J'étais une jeune femme et, pour comble, je n'étais pas comme les autres. Pour un employeur, c'est un double choc : une Noire. J'ai appris très jeune à ne pas me demander si l'on s'interrogeait sur ma religion, la couleur de ma peau ou mon sexe, parce que ça ne peut pas m'ennuyer si je n'en fais pas mon problème. Ce n'est pas moi qui ai un problème, c'est eux; je refuse de prendre leurs problèmes sur moi.

.....

Je crois fermement que si l'on discute avec les personnes qui affichent ces attitudes (négatives), qu'on amorce un dialogue avec elles et qu'on leur démontre qu'il est possible d'obtenir de bons résultats, on obtiendra effectivement de bons résultats. C'est ce que j'ai fait, c'est-à-dire de poursuivre le dialogue, de travailler avec les gens et de produire les résultats attendus.

.....

Je pense que toute femme qui va se trouver dans une situation comme celle-ci doit être parvenue à un bon équilibre, c'est-à-dire qu'elle doit avoir une confiance absolue dans son aptitude à accomplir la tâche. Il faut faire preuve de courage, et je dis bien de courage, pour accomplir la tâche très difficile de cerner ce qui constitue en réalité une forme de préjugé, et d'y faire face. Il est important de ne pas se laisser intimider par le fait que certaines personnes sont convaincues que le travail ne peut pas et ne devrait pas être accompli par une femme. Une des grandes qualités qu'il faut posséder, à mon avis, est un excellent sens de l'humour.

.....

Quand j'étais journaliste (à la radio) j'ai dû dire au réalisateur ce qu'il fallait faire et il n'aimait pas ça. Je me suis demandée : «Comment doit-on le faire? Est-ce que je dois insister et lui rappeler que c'est moi la patronne? Est-ce que je dois le séduire à me suivre?» J'ai décidé que je ferais ni l'un ni l'autre mais que je m'affirmerais petit à petit et que je discuterais rationellement avec lui de la façon dont on procédera... et voilà j'ai trouvé ma propre façon d'exercer l'autorité, qui se trouvait entre ces deux options.

Les femmes qui se croyaient leur pire ennemie ont insisté sur la nécessité d'éviter les pièges grossiers, comme de faire du zèle dans un poste suicidaire ou de se fixer des attentes irréalistes.

Si l'on vous place dans un poste qui dépasse vos capacités et que vous tombez, vous tombez seule.

.....

Je ne pouvais respecter cette personne à cause de ses opinions. Cependant, nous avons décidé, entre nous, que nous pourrions avoir une bonne relation professionnelle, sans pour autant être obligés de nous aimer.

MARCHER LA TÊTE HAUTE

Beaucoup de femmes ont cherché à faire face à la situation en se mettant au-dessus des injustices apparentes.

On en vient à penser que les obstacles n'étaient que des empêchements ou des irritations et que, parce qu'on les a surmontés, on peut les oublier. On ne se préoccupe pas de ceux qui nous ont lancé des paroles cruelles, ou qui ont été coupables de discrimination. On adopte comme attitude que cela ne va pas nous ennuyer, qu'on va tout surmonter et qu'on va se montrer supérieur à ces sources d'ennuis.

.....

On m'a collé l'étiquette de garce agressive et je savais qui en était responsable. J'ai donc téléphoné à la personne concernée et je lui ai dit : «J'ai entendu des rumeurs, mais je sais que vous ne diriez jamais pareille chose. Vous êtes mon collègue, et je suis convaincue que vous ne diriez pas ça. Mais il est très important, je crois, que vous sachiez qu'on vous attribue ces paroles.» On m'a répondu : «Bien sûr, vous avez raison. Je ne dirais jamais pareille chose.» Après coup, je me rends compte que cette technique a été très efficace. Il faut toujours marcher la tête haute dans des circonstances de ce genre.

.....

Je sais qu'ils ne pensent pas que les casernes de pompiers sont l'endroit tout désigné pour une femme, mais ils ne me disent pas à ma face. Je ne vais pas commencer à débattre de cette question avec eux, ce serait insensé; de part et d'autre, nous nous montrons civils.

.....

Depuis 15 à 20 ans, il y a des batailleurs qui font leur chemin et vous penserez peut-être que je suis de ce groupe. J'ai fait mon petit bonhomme de chemin en étant aussi gentille que possible dans mes rapports avec les gens. Je ne me fâche pas lorsque des personnes posent des gestes cruels, parce qu'elles me font pitié. Quant aux personnes qui sont dans mon chemin, je les contourne ou je passe en dessous; elles ne bloquent pas ma voie, elles m'obligent tout simplement à faire un détour parce que je ne quitte pas des yeux mon objectif, pas une minute. Je fais mon chemin honnêtement. Je n'ai pas peur du travail.

Or, de vouloir viser trop haut mène parfois tout droit à l'échec. Certaines femmes ont dit clairement que lorsqu'il n'y a plus rien à gagner en restant, une bonne façon de faire face à la situation est de partir. Une femme ayant choisi cette option a dit :

> **J'ai pris beaucoup de temps pour établir ma réputation... j'ai continué à publier. J'ai continuer à lire, j'ai fait tout ce que j'ai pu... pour accroître mes capacités. Dans ce système fondé sur le mérite je croyais que c'en était un, j'ai cru que j'aboutirais à une destination logique. J'avais tort.**

Le chapitre 9 traite du coût de cette option pour la fonction publique.

CHAPITRE 9
Les conséquences

Nous avons démontré que, dans la fonction publique fédérale, les femmes sont refoulées aux échelons inférieurs en ce qui concerne la rémunération et le prestige et qu'elles sont confinées à quelques groupes professionnels nombreux qui ne donnent guère accès à des promotions; que leur avancement se fait par étapes, relativement petites et fréquentes, depuis les échelons inférieurs et à l'intérieur des groupes professionnels plutôt qu'entre ceux-ci; que si rien ne change, on pourrait attendre au moins un demi-siècle avant de parvenir à un semblant d'équité; et que les femmes se voient buter en raison de leur sexe, à des obstacles à l'avancement dans la fonction publique fédérale et qu'elles peuvent clairement les décrire.

Quelle différence cela fait-il? Si le travail de la fonction publique est accompli, pourquoi le président du Conseil du Trésor et ses collègues devraient-ils se préoccuper de l'équilibre entre les sexes des fonctionnaires?

Bien sûr que le travail est accompli — mais il pourrait se faire plus efficacement si les capacités des femmes dans la fonction publique n'étaient pas gaspillées. Ce gaspillage se fait de trois façons :

- lorsque les femmes occupent régulièrement des postes qui n'exploitent pas toutes leurs compétences et habiletés;
- lorsque les femmes n'ont pas accès à des programmes de formation et des occasions d'acquérir une expérience professionnelle qui met en valeur leurs talents;
- lorsque les femmes perdent leur motivation et confiance en elles-mêmes parce que leurs capacités sont laissées pour compte ou sous-évaluées.

Il y a un coût associé à la discrimination, qu'elle soit intentionnelle ou non.

Ce coût représente une somme importante. En 1989, Santé et Bien-être social Canada a réalisé une vaste étude démographique et publié les résultats dans un document intitulé *Esquisse du Canada de demain*.[1] Un diagramme à la page 11 du document permet de voir les conséquences qu'auraient sur la capacité de production du Canada une accélération de la participation des femmes à la population active et l'élimination en même temps de la mauvaise répartition des ressources résultant de la discrimination pratiquée à l'endroit des travailleuses. Advenant ces deux changements, le produit intérieur brut par habitant au Canada serait en 2006 de 20 p. 100 supérieur à ce qu'il sera si les tendances actuelles se maintiennent. Il suffirait d'éliminer la discrimination (sans même accélérer la participation des femmes) pour faire augmenter le produit de 10 p. 100. Étant donné que l'administration fédérale est l'employeur le plus important du Canada, il est raisonnable de supposer que l'élimination des obstacles rencontrés par les femmes produirait des avantages semblables.

Il convient également de signaler la perte de capacité importante qui se produit lorsque les femmes quittent la fonction publique au niveau intermédiaire, comme elles le font, ainsi que nous l'avons démontré, surtout dans la catégorie des sciences et des professions.

L'analyse des données opérationnelles décrite aux chapitres 3 et 4 nous a tout d'abord fait prendre conscience du problème des départs. Nous avons en effet constaté que, depuis de nombreuses années, il y a plus de femmes que d'hommes qui quittent la fonction publique. Cette observation vaut notamment pour la catégorie des sciences et des professions et le niveau «d'apport» pour les groupes de la haute direction. Pour nous permettre de mieux comprendre le problème des départs, Statistique Canada a exécuté pour nous une «analyse de cohortes» sur les fonctionnaires pour la période allant de 1978 à 1987. Les résultats de ces études sont présentés au chapitre 4.

Le groupe de travail a également mené une série spéciale d'entrevues auprès d'anciens fonctionnaires (41 femmes et sept hommes) pour connaître

---

1 Esquisse du Canada de demain : Rapport de l'étude démographique, *Santé et Bien-être social Canada, 1989*.

les raisons de leur départ et leur cheminement par la suite. Ces entrevues et l'analyse de cohortes ont confirmé ce que les chiffres nous avaient révélé, à savoir que la fonction publique perd en proportion plus de femmes que d'hommes et que ces dernières quittent non pas pour faire plus d'argent ou parce qu'elles n'aiment pas leur emploi, mais parce qu'elles rencontrent un ou plusieurs des obstacles décrits au chapitre 6 :

- les attitudes stéréotypées qui les empêchent d'avancer et de se perfectionner;
- une culture de l'organisation qui semble suffocante sinon hostile;
- la grande difficulté d'équilibrer le travail et les responsabilités familiales.

Voici ce qu'une des démissionnaires nous a dit :

Si vous êtes une secrétaire ou une commis dans la fonction publique, c'est toujours ainsi qu'on vous voit et il est très difficile de franchir les obstacles. À l'extérieur de la fonction publique, les employeurs vous jugent comme une personne ayant certaines habiletés. Ils tiennent compte de votre rendement et de vos antécédents et ils vous donnent une chance.

Voici ce que d'autres ont dit :

Vers la fin, je commençais à croire que je n'avais aucun talent. J'avais un sentiment désespéré de ne pouvoir rien faire de positif. L'obtention d'un autre poste dans la fonction publique ne semblait pas non plus être une solution.

et :

Le travail est très intéressant, mais on se bute à un réseau qu'il est très difficile de pénétrer. Les femmes ont l'impression de ne pas être acceptées. Elles ont l'impression que les hommes tentent autant que possible de préserver le caractère masculin du milieu de travail.

et :

Le ministère pour lequel je travaillais était à forte domination masculine. Ce n'est pas qu'on fait preuve de discrimination à votre endroit, mais plutôt que vous avez la plupart du temps l'impression d'être une étrangère. Vous n'avez pas l'impression de faire partie de la bande.

Il faut faire preuve de prudence lorsqu'on utilise des entrevues auprès de démissionnaires pour évaluer une situation d'emploi antérieur. Il ne faut pas oublier que chacun cherche à justifier sa décision. Mais ces commentaires sont ceux de femmes qui réussissaient dans leur travail et qui en étaient enthousiastes.

L'âge moyen des démissionnaires allait de 26 à 56 ans (moyenne de 38,25 ans) et ces personnes avaient travaillé pour la fonction publique fédérale de 2,5 ans à 20 ans (moyenne de 10,5 ans). Parmi le groupe, 12 avaient quitté la fonction publique entre 1979 et 1984 et les autres (36), entre 1985 et 1989. Les personnes que nous avons interviewées étaient toutes très instruites; 11 détenaient un ou plusieurs baccalauréats, huit avaient satisfait à une partie des exigences nécessaires pour obtenir une maîtrise, 23 détenaient une ou plusieurs maîtrises ou d'autres grades supérieurs et deux étaient titulaires d'un doctorat. Presque toutes ces personnes ont déclaré avoir eu des évaluations de rendement au haut de l'échelle («entièrement satisfaisant», «supérieur» ou, à l'occasion, «exceptionnel») pendant leur dernière année dans la fonction publique.

Nous avons été particulièrement frappés de l'enthousiasme manifesté par nos interlocutrices pour leur domaine de travail. Un grand nombre d'entre elles ont déclaré que la qualité et la nature du travail qu'elles avaient exécuté dans la fonction publique leur avaient donné beaucoup de satisfaction et qu'elles avaient eu l'occasion de faire certaines choses qu'elles n'auraient jamais pu faire dans le secteur privé. D'autres ont souligné l'importance qu'elles attachaient au travail exécuté par des fonctionnaires ou ont affirmé que l'expérience qu'elles avaient acquise dans la fonction publique leur avait donné l'élan nécessaire pour se lancer dans leur carrière actuelle.

C'est dans la fonction publique fédérale que j'ai vécu les grands moments de ma vie professionnelle.

.....

Je ne crois pas que j'aurai à nouveau l'occasion de travailler avec un groupe de personnes toutes aussi douées que celles avec lesquelles j'ai travaillé dans la fonction publique.

.....

Je déplore le fait que j'ai été obligée de partir, mais je crois que je n'avais pas tellement de choix. J'aurais préféré que la situation eusse été différente.

Pourtant, elles sont parties.

Aucun employeur ne s'attend à enregistrer un taux de démission nul. L'administration fédérale a d'ailleurs pour politique de favoriser les mouvements entre les secteurs public et privé. Mais la nature et le degré des mouvements que nous avons décrits dans notre recherche coûtent à l'administration fédérale les services de personnes aptes et expérimentées et nuisent à ses efforts de réaliser un meilleur équilibre entre les sexes dans la fonction publique.

Il est fort probable que la situation s'aggravera avant de s'améliorer. Dans sa propre analyse des perspectives de la fonction publique en l'an 2000, le Conseil du Trésor insiste sur la nécessité d'attirer et de maintenir en poste des femmes.[2]

> *À la fonction publique, le taux de représentation féminine est passé de 33 p. 100 en 1973 à 43 p. 100 en 1988, et on prévoit qu'il continuera d'augmenter puisque la moitié des personnes qui se joindront à la population active au cours de la prochaine décennie devraient être des femmes. ...*
>
> *Le nombre grandissant des femmes au sein de la fonction publique soulève régulièrement plusieurs questions importantes concernant leur avancement et leur formation. À l'heure actuelle, au sein de la fonction publique fédérale, elles occupent principalement des fonctions de commis et de secrétariat, deux secteurs qui pourraient connaître une automatisation rapide.*

Une femme qui gère un aéroport important et achalandé a décrit la situation en des termes plus pittoresques :

> **Supposons un gestionnaire supérieur et son personnel actuel : il a deux jeunes diplômés d'université, tous deux blancs, un homme et une femme, un groupe de cadres intermédiaires, composé entièrement d'hommes, quelques cadres supérieurs et le sous-ministre.**

---

2 Les effectifs de la fonction publique en l'an 2000, *Conseil du Trésor, 1989.*

Ce gestionnaire doit se demander quelle sera la situation dans 20 ans d'une part s'il s'occupe dès maintenant du perfectionnement de son personnel et d'autre part, s'il ne s'en occupe pas. Dans 20 ans, s'il ne s'occupe pas du perfectionnement de ses employés, il se retrouvera avec deux blancs et il ne sera pas en mesure d'exploiter une entreprise. S'il commence à assurer le perfectionnement de ses employés, il se retrouvera avec quelques visages noirs, quelques visages bruns et beaucoup de femmes, et il sera en mesure d'exploiter son entreprise. Mais pour cela, il doit commencer dès maintenant.

C'est la réalité qu'entrevoient un grand nombre d'employeurs du secteur privé. Comme le volume 4 le démontre, il y a une quantité considérable et grandissante d'articles qui sont publiés dans les périodiques de gestion sur le rôle des femmes dans la population active et surtout sur leur rôle dans la gestion. Voici par exemple ce que déclare le Conference Board du Canada :

Les réalités démographiques et sociales ont des répercussions d'une grande portée pour les organisations canadiennes. Elles forcent en effet les employeurs à réévaluer leurs politiques de recrutement, de sélection et de maintien en poste.

Cette préoccupation n'est par ailleurs pas propre au Canada.

L'organisation des années 1990 doit se tourner de plus en plus vers les femmes comme source de main-d'oeuvre qualifiée.

Au Royaume-Uni, près de la moitié des femmes qui travaillent occupent un emploi à temps partiel. La plupart des femmes exercent des «emplois féminins»; en effet 77 p. 100 d'entre elles travaillent dans les domaines de la restauration, du nettoyage, de la coiffure et des services professionnels divers ou occupent des emplois de commis. D'après un rapport de 1983 du Credit Union Congress, près de 30 p. 100 des femmes travaillant dans les domaines du nettoyage et de la restauration possèdent des compétences professionnelles. Le défi que doit relever l'entreprise de demain consiste à remédier à cette situation et à faire en sorte que les meilleurs talents disponibles (50 p. 100 d'hommes et 50 p. 100 de femmes) se voient accorder toutes les possibilités de contribuer au succès de l'organisation.

Pour relever ce défi, il ne suffit pas de recruter les personnes possédant les compétences recherchées. Il est tout aussi important de maintenir en poste les personnes qui ont acquis ou perfectionné leurs compétences au sein d'une organisation.[3]

Une autre conséquence grave de la lenteur des progrès réalisés par les femmes dans la fonction publique est le degré auquel cet atermoiement mine la crédibilité de l'administration fédérale.

Depuis 20 ans, l'administration fédérale défend des politiques d'égalité des chances pour les femmes. Comme nous l'avons vu (chapitre 2), des progrès considérables ont été accomplis; mais la compression et la concentration persistantes des femmes (chapitres 3 et 4) donnent l'impression que les efforts déployés depuis 20 ans n'ont avantagé que quelques-unes des plus ambitieuses, ce qui n'est pas le cas de toutes les femmes. Mais avec l'accroissement du nombre de femmes compétentes dans la population active, l'administration se trouvera de plus en plus obligée d'éliminer les obstacles restants. Tant que l'administration fédérale n'aura pas trouvé des moyens de changer les mentalités et les pratiques qui favorisent les obstacles, son engagement au principe de l'égalité des chances sera mis en doute.

Les pressions qu'exerce le changement se font déjà sentir dans la fonction publique, non seulement parmi les femmes qui se sentent gênées dans leur liberté de manoeuvre, mais aussi parmi les hommes qui font face à une concurrence accrue en cette période de restrictions. Il n'est pas facile d'être à l'avant-garde d'une révolution socio-économique, et c'est précisément où se trouvent à l'heure actuelle les hommes et les femmes de la fonction publique.

Un changement rapide et profond tend à susciter un ressentiment et une tension, un sentiment d'être exploité, un réaction négative contre les attitudes nouvelles, une mise en doute des démarches nouvelles et la conviction que «le système» est injuste. Nous avons décelé ces sentiments dans certaines des réponses au questionnaire utilisé pour l'enquête. Par exemple, 79 p. 100 des femmes et 75 p. 100 des hommes croient qu'une offre d'emploi

---

3 *Maggie Steel, "Managing a Female Work Force: Recruitment and Retention Strategies",* The Economist Publications, Multinational Business, *automne 1989, p. 33. (traduction)*

est affichée uniquement après que le futur titulaire a été choisi. De plus, 83 p. 100 des femmes et 78 p. 100 des hommes sont persuadés que les relations sont plus importantes que les connaissances lorsqu'il s'agit d'obtenir une promotion. Voici certaines des observations qu'on nous a faites pendant les entrevues :

Dans la fonction publique, les problèmes de moral sont très répandus. Ils nuisent à l'attitude qu'ont les gens envers eux-mêmes. Ils minent l'aptitude des employés à travailler.

.....

On critique beaucoup les fonctionnaires. Je n'aime pas constamment me faire dire que je ne suis pas digne de confiance.

.....

La fonction publique est maintenant l'employeur de dernier recours. Il y a 15 ou 20 ans, elle était le lieu de travail recherché.

Il ne s'agit pas de la première enquête qui révèle que le moral dans la fonction publique fédérale laisse à désirer. C'est d'ailleurs partiellement en réponse à ces préoccupations que le gouvernement a annoncé, le 12 décembre 1989, une initiative visant le «renouveau de la fonction publique du Canada» sous le nom de «Fonction publique 2000». A été établi à cette fin un groupe de travail composé de 62 sous-ministres et sous-ministres adjoints bénéficiant de l'appui de 29 experts-conseils en personnel, sous-ministres adjoints régionaux et personnes-ressources des organismes centraux, son mandat est de :

- simplifier et rationaliser, tant pour les gestionnaires que pour les employés, le régime de gestion de l'emploi et du personnel de l'administration fédérale;
- réduire les contrôles administratifs centraux afin de donner aux sous-ministres une plus grande liberté de gérer leur ministère et leur permettre d'assumer une plus grande responsabilité en ce qui concerne les résultats;
- préciser et simplifier les rôles des organismes centraux et des systèmes de contrôle du personnel et de l'administration à l'échelle de la fonction publique;
- trouver des façons novatrices de favoriser l'efficience et d'améliorer la prestation des programmes.

Il n'est pas question dans le communiqué portant sur Fonction publique 2000 des obstacles à l'avancement rencontrés par les femmes dans la fonction publique, vraisemblablement parce que cette question faisait déjà l'objet d'une étude par notre groupe de travail. Nous avons déjà eu l'occasion de discuter de préoccupations mutuelles avec les membres du groupe Fonction publique 2000, et nous formulons nos recommandations à la lumière de leurs activités.

Une façon d'améliorer le moral dans la fonction publique consisterait à réduire la tension suscitée par la transformation de l'équilibre entre les sexes parmi les effectifs. C'est pourquoi la haute direction de la fonction publique doit se pencher directement et franchement sur les questions de gestion liées à cette transformation.

Dans ce chapitre, nous avons décrit les conséquences qu'aurait le maintien de la situation actuelle :

- baisse de la production
- perte de talents
- perte de crédibilité
- problèmes de moral.

Dans le chapitre suivant, nous discuterons des mesures qui peuvent être prises.

CHAPITRE 10
Que faire maintenant

Il y a 20 ans, la fonction publique fédérale a entrepris d'améliorer la représentation des femmes parmi ses effectifs.

Cet objectif a été largement atteint : les femmes constituent actuellement 44 p. 100 de la population active canadienne et à peu près la même proportion de la fonction publique fédérale.

Mais au-delà des apparences de la représentation se cachent les problèmes de compression et de concentration.

Dans l'ensemble de la fonction publique, les femmes sont employées en des nombres qui correspondent à leur participation à la population active, mais elles sont largement confinées à quelques groupes professionnels et comprimées aux échelons inférieurs sur les plans de la rémunération et du prestige. Des obstacles bloquent leur entrée dans des groupes professionnels clés et leur avancement aux échelons supérieurs, même dans les groupes professionnels où elles sont majoritaires. Les femmes ne sont pas employées à leur plein potentiel et elles quittent la fonction publique précisément pour cette raison. À l'heure actuelle, elles avancent un peu plus rapidement que les hommes dans l'ensemble de la fonction publique, mais cet avancement se fait surtout à petits pas, à partir des échelons inférieurs, de sorte que le taux actuel d'avancement n'apportera pas les changements nécessaires.

Par ailleurs, à cause de son vieillissement et de la transformation démographique de la population active, la fonction publique devra faire davantage appel à des candidates lors du recrutement et de l'emploi. Mais à moins de réduire les obstacles à l'avancement, elle ne sera pas en mesure

d'attirer et de maintenir en poste des femmes instruites et compétentes. Elle devra en outre, pour intéresser ces dernières, concurrencer avec le secteur privé, déjà conscient du défi qui se pose en ce qui concerne le recrutement des effectifs nécessaires au cours de la prochaine décennie.

Il est temps de passer à une nouvelle phase des démarches visant à réaliser un équilibre entre les sexes au sein de la fonction publique fédérale.

Il ne s'agira pas de favoriser la sous-utilisation des hommes, mais plutôt de réduire les obstacles de façon à ce que les femmes compétentes puissent concurrencer, à quelque niveau et dans quelque groupe que ce soit, avec des hommes tout aussi compétents, ainsi que de reconnaître qu'une femme compétente n'est pas nécessairement le clone d'un homme compétent.

Nous ne proposons pas de solution éclair. La première phase (représentation générale) des démarches visant à réaliser un équilibre entre les sexes a été entreprise à une époque d'expansion rapide de la fonction publique. La seconde phase (représentation équilibrée) commencera dans le contexte d'une réduction d'effectifs appréciable. Il va sans dire qu'il s'agira d'un exercice plus stimulant pour la direction.

Nous présentons quatre recommandations fondamentales :

1. **Prendre au sérieux l'équilibre entre les sexes. S'engager à le réaliser.**
2. **Considérer l'absence d'équilibre entre les sexes comme un problème de gestion et non pas comme une question féminine marginale. Situer sa solution dans le contexte du processus de gestion et en suivre ouvertement les progrès.**
3. **Mettre en oeuvre les améliorations systémiques recommandées par le passé.**
4. **Ne pas s'attendre à ce que les améliorations systémiques suffisent à régler le problème : il faut s'attaquer aux attitudes et à la culture organisationnelle.**

Il y a deux points sur lesquels nous ne faisons pas de recommandations spécifiques parce qu'ils ont été bien explorés ailleurs et que d'autres personnes ont déjà fait des recommandations très crédibles. Il s'agit de la garde des enfants et de la parité salariale. Non pas que nous considérions ces aspects comme moins importants que ceux au sujet desquels nous formulons des

recommandations. En effet, il ressort clairement des éléments de preuve ci-haut énumérés que l'adoption de mesures convenables en ce qui concerne la garde d'enfants et des progrès continus en matière de parité salariale sont indispensables à la réalisation d'un meilleur équilibre entre les sexes au sein de la fonction publique.

Recommandation 1 : Engagement

Il ne peut se produire aucun changement important au sein de la fonction publique si les autorités ne prennent pas ostensiblement, clairement et de façon cohérente un engagement en ce sens. L'expérience a démontré qu'en présence d'un engagement de ce genre, la direction de la fonction publique accomplit ce qu'elle se propose de faire.

Par conséquent, nous croyons que le gouvernement devrait dès maintenant faire part de son intention d'amorcer une nouvelle phase des démarches visant à réaliser un équilibre approprié entre les sexes au sein de la fonction publique. Cette phase aura les objectifs suivants :

- **éliminer la compression des femmes aux échelons inférieurs de la fonction publique;**
- **réduire la concentration des femmes dans un petit nombre de groupes professionnels; et**
- **améliorer la représentation des femmes au sein de la haute direction et dans les postes dont les titulaires sont nommés par décret.**

Il s'agit là d'objectifs réalisables et mesurables. Ils concordent avec le but général d'assurer la direction judicieuse de la fonction publique ainsi qu'avec les lignes de conduite existantes de l'administration en matière notamment d'égalité des chances, d'équité en matière d'emploi et de parité salariale.

Les deux premiers objectifs de la seconde phase exigent une intervention à tous les niveaux des ministères et organismes. Nous énonçons ci-après certaines des mesures précises qui peuvent être prises. Le troisième objectif relève de la compétence du Bureau du Conseil privé : les ministères et organismes peuvent toutefois aider en s'assurant que les femmes titulaires de postes d'un niveau supérieur bénéficient de la gamme d'expériences et d'occasions de perfectionnement qui en feront des candidates crédibles lorsqu'il s'agira de combler par décret un poste stratégique.

Notre analyse a clairement révélé que la réalisation de l'équilibre véritable entre les sexes doit être gérée, parce qu'elle ne se produira pas automatiquement, malgré le modeste avantage dont jouissent les femmes en ce qui concerne le taux d'avancement et l'existence de programmes qui l'appuient. Pour réaliser des améliorations appréciables au cours de la prochaine décennie, il faudra prendre des mesures précises en vue d'opérer des changements.

Nous proposons certaines de ces mesures dans les recommandations qui suivent, mais il convient de signaler que nous ne présentons pas à la direction un plan d'action détaillé. Malgré un engagement clair à réaliser l'équilibre intégral entre les sexes et la priorité attachée à cet objectif, les interventions doivent s'inscrire dans le contexte des autres engagements et priorités des ministères, qui diffèrent considérablement entre eux en ce qui concerne leur point de départ et leur degré de souplesse. La meilleure façon d'atteindre les résultats voulus est de mettre les gestionnaires au défi de trouver les moyens de les réaliser.

Recommandation 2 : Gestion

Nous ne recommandons pas la création d'un nouvel organisme qui serait chargé de gérer la seconde phase de la réalisation d'un équilibre entre les sexes, ni la création de postes spéciaux pour appuyer ce changement. C'est aux sous-ministres et aux cadres opérationnels qu'il appartient de gérer le changement.

La réalisation d'un équilibre entre les sexes devrait être explorée en comités de gestion et devrait influer sur une vaste gamme de décisions administratives. Elle ne devrait pas être considérée comme une activité marginale de gestion ni comme une activité à intégrer aux niveaux inférieurs du système et à traiter de façon machinale. Les sous-ministres voudront éventuellement charger un membre du comité de gestion de s'occuper tout spécialement des progrès réalisés sur ce plan, mais ils ne devraient pas automatiquement choisir «la femme» qui siège au comité, ou le gestionnaire des ressources humaines, pas plus qu'ils ne devraient choisir une personne hostile à l'objectif, qui s'assurera que rien n'est fait pour déranger l'ordre établi. La personne choisie devra certes saisir clairement les objectifs et la teneur de ce rapport.

Le premier objectif de la direction consiste à éliminer la compression des femmes aux échelons inférieurs de rémunération et de prestige au sein de la fonction publique.

Le second objectif consiste à réduire la concentration des femmes dans un petit nombre de groupes professionnels. Nous disons «réduire» plutôt qu'«éliminer» parce que le problème de la concentration est répandu dans la population active d'où la fonction publique recrute ses nouveaux membres. L'offre d'ingénieurs, par exemple, n'est pas équilibrée sur le plan des sexes. Un grand nombre des mesures qui permettront de corriger ce problème devront être prises à l'extérieur de la fonction publique, mais il ne fait aucun doute que la politique du secteur public peut favoriser ce changement. La direction peut prendre des mesures pour réduire la concentration au sein de la fonction publique et «devancer la courbe» du changement qui se produit dans l'ensemble de la population active, par exemple l'accroissement rapide de l'offre de diplômées dans des disciplines non traditionnelles.

L'évolution de la situation dépend dans une large mesure d'un examen du degré de compression et de concentration qui existe dans les unités organisationnelles ainsi que du degré auquel certains des obstacles décrits dans ce rapport nuisent à l'amélioration.

Nous recommandons l'utilisation continue des méthodes employées par le groupe de travail pour déterminer le degré de compression et de concentration des femmes dans la fonction publique ainsi que le taux de changement de ces deux aspects.

Nous avons constaté qu'il était difficile de mesurer, à l'aide des chiffres normalement fournis dans les rapports portant sur la fonction publique, les progrès réalisés en vue d'éliminer la compression des femmes aux échelons inférieurs de rémunération et de prestige. Nous avons décrit dans le rapport l'élaboration et l'application de ce que nous avons appelé «l'indice d'équité». Cette mesure nous a permis de cerner le phénomène de la compression et de comprendre ses conséquences sur l'expérience des femmes au sein de la fonction publique fédérale. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une mesure exacte, celle-ci s'est révélée un indicateur très utile du degré de compression et du taux de changement.

Nous recommandons l'utilisation continue de l'indice d'équité pour analyser la compression et faire rapport des progrès accomplis.

L'application de l'indice d'équité en tant qu'outil de gestion soulève certaines questions de cohérence et de «pratique recommandée» que nous n'avons pas explorées dans ce rapport. **Nous recommandons par conséquent que la responsabilité de raffiner l'indice soit confiée à un organisme en place, qui est clairement considéré comme une unité d'analyse et de soutien plutôt que comme une unité de contrôle.**

Il est possible d'évaluer les progrès accomplis sur le plan de la réduction de la concentration des femmes dans quelques groupes professionnels en suivant l'évolution de la proportion des femmes dans les groupes professionnels où ces dernières sont actuellement sous-représentées et surreprésentées. La Commission de la fonction publique publie déjà des rapports périodiques et détaillés sur la représentation des femmes par groupes professionnels et niveaux ainsi que par ministères. Il s'agirait donc simplement de **présenter cette information de façon à ce qu'elle puisse servir d'outil de gestion pour appuyer l'objectif de réduire la concentration. À ceci il faudrait ajouter l'utilisation des techniques employées dans ce rapport pour permettre au groupe de travail d'examiner la dynamique de l'avancement au sein de la fonction publique fédérale.**

L'utilisation de ces outils d'analyse aidera les gestionnaires à concentrer leurs efforts sur les situations particulières qui existent dans leurs propres unités de travail. (Dans le cas de petites unités de travail, un examen à l'oeil nu devrait suffire pour évaluer la situation sur les plans de la concentration et de la compression.)

On a beaucoup accompli à la première phase en mettant l'accent sur la représentation des femmes dans la catégorie de la gestion. Or, il ne faudrait pas laisser pour compte les progrès futurs au sein de cette catégorie — au rythme actuel, les femmes devraient, dans 20 ans, représenter 30 p. 100 de celle-ci — mais à la seconde phase, il faudrait s'attarder tout particulièrement aux groupes et aux niveaux où la concentration et la compression sont les plus marquées.

Il faudrait en effet insister sur les niveaux intermédiaires de la fonction publique, sur les catégories où le taux de départ est élevé, sur les groupes du secrétariat et des écritures où sont employées 60 p. 100 des femmes fonctionnaires, sur la catégorie technique et celle des sciences et professions où l'avancement des femmes traîne, de même que sur les professions non traditionnelles en général. Il faudrait mettre l'accent sur la recherche de solutions pratiques et souples aux problèmes d'équilibre entre le travail et les responsabilités familiales.

Il faudra réaliser des améliorations sur tous ces plans pour que l'indice d'équité passe de son niveau actuel de 49 au niveau où il traduira l'équilibre entre les sexes, soit 100, ainsi que pour réduire la concentration, le fait que les trois quarts des femmes fonctionnaires occupent des emplois appartenant à seulement quatre groupes professionnels.

Nous recommandons fortement la publication, à l'intention des ministres, des sous-ministres, des fonctionnaires et du grand public, de rapports périodiques sur les progrès accomplis.

Il devrait s'agir de rapports distincts sur les progrès accomplis en ce qui concerne la réalisation des trois objectifs envers lesquels le gouvernement, ainsi que nous l'avons recommandé, devrait s'engager : l'élimination de la compression, la réduction de la concentration et l'amélioration de la représentation au sommet.

Les objectifs et les contingentements numériques ont suscité des commentaires très défavorables dans les entrevues et dans le questionnaire. Les personnes qui en avaient apparemment bénéficié étaient indignées de l'insinuation qu'elles avaient eu besoin de ces mesures pour progresser, tandis que celles qui n'étaient pas visées et qui n'avaient pas avancé attribuaient souvent leur sort à celles-ci.

Voici ce qu'une employée de soutien a déclaré :

> **Le fait d'être considérée comme une exception à la règle suscite l'attention et l'hostilité... Il faut travailler mieux et plus fort pour prouver sa valeur tout en acquérant une réputation injuste et sans fondement.**

Un gestionnaire (mâle) d'un certain âge a écrit comme suit :

> **Ni les contingentements ni des solutions systémiques ne donneront de bons résultats. Les gestionnaires sont très habiles à contourner les systèmes pour obtenir ce qu'ils veulent. Ils doivent plutôt s'engager à opérer des changements. Un bon gestionnaire qui s'engage pour de vrai fera davantage que tous les systèmes mis ensemble.**

À notre avis, les objectifs et indicateurs globaux que nous avons décrits dans ce chapitre s'harmonisent mieux avec la philosophie de la deuxième phase.

Recommandation 3 : Systèmes

Parmi nos recommandations au sujet des systèmes il n'y a rien de nouveau. Les mêmes recommandations ont été faites dans les rapports antérieurs sur les mêmes questions auxquelles réfère notre mandat. De plus, beaucoup de questions au sujet desquelles nous avions l'intention de faire des recommandations font actuellement l'objet d'une étude intensive par des groupes de travail liés à l'initiative Fonction publique 2000, décrite au chapitre 9. Nous ferons donc à ce sujet des recommandations brèves et nous nous contenterons de discuter de leur pertinence quant aux constatations présentées dans notre rapport.

Au chapitre 7, nous décrivons ce qu'un gestionnaire a appelé «un programme d'action positive qui fonctionne vraiment». Il s'agit de l'action positive visant les anciens membres des services avec uniforme, c'est-à-dire les forces armées, la GRC et le SCRS. En vertu du paragraphe 2(2) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, ces personnes peuvent se présenter à des concours internes qui ne sont autrement ouverts qu'aux membres de la fonction publique. Comme le révèlent les statistiques, cette mesure permet l'entrée, chaque année, d'un nombre considérable d'anciens militaires dans des groupes et à des niveaux professionnels de la fonction publique, au point de nuire aux possibilités d'avancement des fonctionnaires.

À notre avis, il faut y mettre fin. Il ne fait aucun doute que beaucoup de personnes compétentes sont entrées de cette façon dans la fonction publique, mais elles auraient pu y entrer en se présentant à des concours

ouverts, et il existe de nombreuses dispositions pour aider les gestionnaires qui ont besoin d'embaucher sans délai une personne possédant des compétences particulières.

La dernière fois que cette recommandation a été énoncée — dans le *Rapport sur la gestion du personnel et le principe du mérite* (le rapport D'Avignon, 1979) — on a semblé, dans la discussion publique qui a suivi, mêler les dispositions spéciales relatives à l'entrée de tous les membres des services avec uniforme et le programme de Préférence aux anciens combattants, en vertu duquel la priorité absolue de nomination est accordée aux anciens combattants lors de tout concours pour lequel ces derniers sont qualifiés. Cette mesure est prévue à un autre article de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Elle n'a plus de très grandes conséquences, et nous ne proposons pas de la modifier.

Nous sommes conscients du fait que la représentation des femmes au sein des forces armées s'améliore et qu'en temps et lieu ces dernières bénéficieront éventuellement du programme spécial d'entrée. Mais cela ne change pas notre **recommandation — d'éliminer de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* le paragraphe 2(2).**

Dans une autre partie du chapitre 7, nous avons souligné les problèmes de rémunération qui limitent l'utilité de certaines mesures devant permettre d'équilibrer le travail et les responsabilités familiales.

Nous recommandons que les mesures nécessaires soient prises pour permettre aux travailleurs à temps partiel de cotiser au régime de pension de la fonction publique.

Il faudrait permettre l'allongement de la période accordée aux employé(e)s qui rentrent d'un congé pour les soins et l'éducation d'un enfant d'âge préscolaire pour rembourser leurs cotisations et celles de l'employeur qui s'appliquent à la période d'absence. Des dispositions satisfaisantes devraient être adoptées avant le début du congé.

Nous recommandons de remanier le système de classification afin de l'axer sur les compétences et de réduire les stéréotypes dans la description et la classification des postes. Ces mesures s'imposent pour lutter

contre le problème de la concentration. Nous avons tenu des discussions utiles à ce sujet avec des représentants des grands syndicats, l'Alliance de la fonction publique du Canada et l'Institut professionnel de la fonction publique, et nous recommandons de tirer parti de leur connaissance détaillée de ce dossier.

Nous sommes conscients du fait qu'un groupe de travail présidé par le sous-ministre des Travaux publics examine cet aspect dans le contexte du projet Fonction publique 2000 (voir chapitre 9). Ce groupe devrait axer ses travaux sur les problèmes particuliers associés au système de classification dont nous avons traité dans ce rapport.

Il faudrait faire le nécessaire pour que les filières de mouvement entre groupes et catégories soient claires et s'assurer qu'il existe des postes de transition, là où ceux-ci s'imposent pour surmonter les obstacles.

Il faudrait examiner les procédures de dotation dans le but d'en éliminer les complications inutiles et de rendre l'ensemble du processus plus transparent.

Il faudrait réduire les obstacles à la participation aux concours d'avancement.

Dans tout système de grande taille, on a besoin d'une méthode bien définie pour que les gestionnaires ne consacrent pas tout leur temps à des comités de sélection, et il faut également tenir compte des perspectives d'avancement au moment de combler un poste. L'utilisation de titres, notamment en ce qui concerne les études, pour limiter l'accès à des concours, lorsque ces titres ne sont pas dans la pratique requis, a des conséquences négatives sur les perspectives d'avancement de femmes compétentes, surtout aux échelons intermédiaires des groupes professionnels où les femmes sont surreprésentées.

Il faudrait favoriser un programme de formation et de perfectionnement destiné aux employés de soutien, plutôt que le restreindre, comme c'est le cas actuel.

Il faudrait examiner toute la question de l'accès aux congés d'études et aux congés avec traitement de toutes sortes. Nous avons été étonnées par les constatations de l'enquête relatives à ces aspects, mais, faute de temps, nous n'avons pu les explorer davantage en examinant par exemple les dossiers de congé.

Il faudrait lancer un programme sélectif mais sérieux d'entrevues de départ, surtout dans les groupes et aux niveaux soulignés dans le rapport. Lorsque la question des départs s'est posée, nous avons été étonnées de constater qu'il n'existait pas de comptes rendus d'entrevues de ce genre et que nous devions plutôt retrouver les démissionnaires et prendre les dispositions nécessaires pour les interviewer.

Il faudrait s'occuper tout particulièrement de la forte concentration de femmes dans les postes pour une période déterminée et surtout à court terme. La Commission de la fonction publique a analysé jusqu'à un certain point ce problème, qui devrait être examiné de plus près par tou(te)s les gestionnaires de la fonction publique.

Il faudrait renouveler les efforts en vue d'utiliser le système d'appréciation plus directement comme moyen d'encourager, d'éclairer et de conseiller les employé(e)s au sujet de perspectives de carrière réalistes.

Ces mesures réduiront éventuellement certains des obstacles préjudiciables aux femmes qui semblent être liés au système. Mais les obstacles de loin les plus importants que notre recherche a permis de cerner sont ceux liés aux attitudes et à la culture organisationnelle.

Recommandation 4 : Attitudes et culture organisationnelle

Il est indéniable que la société dans son ensemble a changé d'attitude envers les femmes dans la population active, mais cette transformation ne s'est pas faite très rapidement ni complètement. Les attitudes sont difficiles à changer, tout comme la culture des sociétés, publiques ou privées. **Il faudra déployer des efforts délibérés et soutenus pour opérer les changements nécessaires à la réalisation des objectifs de la seconde phase. Nous recommandons que la fonction publique se mette à la tâche.**

La fonction publique a déjà entrepris des démarches de ce genre par le passé; signalons par exemple l'effort déployé par les ministères et organismes qui traitent directement avec le public en vue de se sensibiliser aux attentes du public et d'améliorer leur service à la clientèle, ainsi qu'un effort visant à introduire un style de gestion collégial au sein de ministères aux activités très vastes et où l'attention aux situations locales est de mise.

C'est une toute autre histoire que de changer les attitudes des fonctionnaires les uns envers les autres, mais cette transformation s'impose; et dans la mesure où les attitudes résistent au changement, il se peut que les comportements s'adaptent à une culture organisationnelle qui accueille expressément les femmes dans toutes les professions et à tous les niveaux.

La première étape indispensable pour transformer les attitudes et les cultures consiste à comprendre celles qui existent déjà et leurs conséquences. **À notre avis, ce rapport sera un moyen utile de parvenir à ce niveau de compréhension, et nous espérons qu'il soit utilisé à cette fin au sein de la fonction publique.**

Beaucoup de femmes que nous avons interviewées nous ont dit que les attitudes auxquelles il était le plus difficile de faire face étaient celles qui étaient inconscientes. La plupart des hommes, ont-elles affirmé, étaient «déroutés mais prêts», désireux voire impatients de fonctionner correctement dans un milieu de travail visant l'équilibre entre les sexes, mais incertains des mesures à prendre. Certains acceptent déjà les changements qui se produisent tandis que d'autres sont hésitants et hostiles. Les femmes manifestent les mêmes degrés d'aise à l'égard d'un milieu de travail équilibré sur le plan des sexes.

Nous recommandons une discussion ouverte des questions et des objectifs que la fonction publique s'est engagée à réaliser.

L'administration a déjà amorcé des efforts en vue de transformer sa culture organisationnelle.

Comme le sous-greffier du Conseil privé de l'époque, J.L. Manion, l'a déclaré en octobre 1988 dans une allocution devant l'Association canadienne de la gestion du personnel des services publics :

Le profil de nos ressources humaines a changé. Les membres de la génération du «baby boom» — très instruits, élevés dans une société d'abondance, davantage orientés vers des valeurs individualistes, plus conscients de leurs besoins et peut-être plus disposés à s'affirmer et moins aptes ou disposés à fonctionner dans un milieu de commande et de contrôle — forment désormais une forte proportion de notre population active.

Le gouvernement a créé un nouveau centre de gestion destiné aux hauts fonctionnaires, le Centre canadien de gestion, placé sous la direction de M. Manion. **Nous recommandons que les conséquences sur le plan de la gestion, de l'information que renferme ce rapport soient intégrées aux programmes de formation offerts à ce centre et qu'elles ne soient pas considérées comme une question accessoire.** M. Manion et son personnel se sont déjà montrés intéressés à notre recherche et à ses résultats.

Nous ne nous considérons aucunement comme des spécialistes en matière de formation axée sur les attitudes ou en perfectionnement des cadres. Il s'agit là de deux disciplines bien établies, et notre bibliographie annotée (volume 4) renvoie à de nombreuses études actuelles sur le changement organisationnel et la réduction des obstacles à l'avancement des femmes. Nous croyons toutefois (à l'instar de la plupart des hommes et des femmes que nous avons interviewés) que les mentors et les modèles d'inspiration sont les meilleures sources d'enseignement.

Nous recommandons par conséquent de reconnaître et de récompenser les gestionnaires, tant hommes que femmes, qui manifestent des attitudes positives et des styles de gestion contribuant à la réalisation des objectifs de la seconde phase.

Dans ce chapitre, nous avons accompli la dernière de nos tâches, soit celle de recommander au président du Conseil du Trésor ce qu'il peut faire, à notre avis, de concert avec ses collègues pour briser les plafonds de verre dans la fonction publique, ouvrir les ghettos roses et favoriser la nomination de femmes à des postes clés.

Nous avons proposé d'amorcer la seconde phase de l'établissement d'une fonction publique bien équilibrée et permettant de tirer plein parti des talents et des hommes et des femmes.

Qu'est-ce que cela coûtera?

Nous ne recommandons pas de consacrer des fonds à de nouveaux programmes; nous recommandons plutôt d'adopter une perspective nouvelle sur ce qui se fait déjà.

L'administration fédérale gère déjà les effectifs nécessaires à l'exécution des affaires publiques. Elle s'est déjà engagée à respecter le principe de l'égalité dans le milieu de travail. Elle a déjà commencé à appliquer celui de la parité salariale. Elle effectue déjà des analyses et des prévisions portant sur ses besoins futurs de ressources humaines. Elle publie déjà des rapports sur la rémunération et la composition de la fonction publique. Elle a déjà établi un nouveau centre de formation des cadres.

Ce qui nous préoccupe, c'est le fonctionnement de ces activités et non pas la création de nouvelles fonctions.

Il est possible que certaines des améliorations aux systèmes entraînent des coûts; songeons par exemple aux pensions de retraite pour les travailleurs à temps partiel, à l'allongement de la periode de remboursement des cotisations au retour d'un congé pour les soins et l'éducation d'un enfant d'âge préscolaire, à la multiplication des programmes de formation et de perfectionnement destinés aux employés de soutien, à la mise en place d'un programme véritable d'entrevues de départ, à l'accélération des mesures prises en ce qui concerne les garderies et la parité salariale.

Mais ces mesures entraîneront vraisemblablement, sur une période de 20 ans, un accroissement de la productivité de l'ordre de 5 p. 100. Cette hausse compensera largement tout coût associé à une tentative sérieuse de réaliser l'équilibre entre les sexes à l'échelle de la fonction publique du Canada.

ANNEXE 1
Les rouages bureaucratiques

Pour comprendre comment les fonctionnaires avancent, il est utile de savoir comment le système fonctionne. Dans cette annexe nous expliquerons le fonctionnement de plusieurs systèmes clés et les rapports qui existent entre eux.

La bureaucratie fonctionne au moyen de plusieurs systèmes interreliés. Le *système de classification* détermine le groupe et le niveau d'un poste; le *système de dotation* sert à l'embauchage; le *système de formation et de perfectionnement* est utilisé par l'employé(e) tandis que le *système d'appréciation* permet de suivre le rendement. En même temps, l'employé(e) a sans aucun doute recours au *système officieux*, qui joue au sein de la fonction publique comme dans toute organisation d'envergure.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS : QUI FAIT QUOI

Au sein de la fonction publique, plusieurs organismes jouent des rôles clés en ce qui concerne la gestion du personnel. Ils incluent le Conseil du Trésor, la Commission de la fonction publique, la Commission des relations de travail dans la fonction publique, la Commission canadienne des droits de la personne et le Bureau du Conseil privé. Voici un bref aperçu des rôles et responsabilités principaux de ces organismes.

Le **Conseil du Trésor** (CT) est l'employeur contractuel des fonctionnaires et il est donc impliqué dans plusieurs aspects de la gestion des ressources humaines.

Le Conseil du Trésor surveille l'organisation et la taille de la fonction publique en affectant des «années-personnes» et des «effectifs». Un poste ne peut pas être comblé tant qu'une année-personne n'a pas été approuvée; s'il

se situe au niveau de gestion supérieure (SM) ou de direction (EX), il exige également une allocation des effectifs. Il est interdit de dépasser ces affectations, mais les gestionnaires jouissent d'une certaine souplesse quant à leur utilisation. Par exemple, un directeur général qui dispose au total de 100 années-personnes et d'un effectif de 10 peut embaucher 100 employés permanents dont 10 au niveau SM ou EX, ou 90 employés permanents et 20 employés à temps partiel qui travaillent chacun une demi-journée. Dans chaque cas, il peut avoir 10 postes au niveau de direction ou de gestion supérieure.

Le Conseil du Trésor élabore et met en oeuvre les lignes de conduite qui s'appliquent à l'échelle de l'administration dans les domaines de la planification des ressources humaines (ce qui inclut l'équité en matière d'emploi), la formation et le perfectionnement du personnel, la rémunération, la classification, les relations de travail et les langues officielles.

En ce qui concerne la classification, le Conseil est également chargé d'établir les normes de classification, d'accréditer les agents chargés de cette fonction, de vérifier l'activité de classification déléguée aux ministères par la Commission de la fonction publique et de participer au règlement des griefs en matière de classification.

En sa qualité d'employeur, le Conseil s'occupe aussi très activement des relations de travail. Il négocie et interprète les conventions collectives, participe au règlement des griefs parvenus au stade de l'arbitrage et établit les normes relatives à la discipline, aux conditions de travail et à la sécurité et la santé au travail.

Le Conseil détermine les régimes de rémunération et les conditions d'emploi s'appliquant aux employés exclus, c'est-à-dire ceux qui ne sont pas représentés par un syndicat de la fonction publique.

Le Conseil tient son pouvoir d'agir dans ces domaines d'un certain nombre de lois dont la *Loi sur l'administration financière*, la *Loi sur la pension de la fonction publique* et la *Loi sur les langues officielles*.

La **Commission de la fonction publique** (CFP) a initialement été créée pour assurer le traitement juste et impartial des fonctionnaires, notamment

dans le domaine de la dotation. Elle est le défenseur du «principe du mérite», dont le but est de garantir que les fonctionnaires avancent en fonction de leurs compétences, de leur expérience et de leurs habiletés manifestes. Elle agit principalement en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP).

La Commission élabore et met en oeuvre des lignes directrices s'appliquant à l'échelle de l'administration dans le domaine de la dotation. Elle établit les normes de sélection et les examens utilisés dans un certain nombre de domaines, y compris le contrôle des habiletés linguistiques et les évaluations spéciales.

Dans le domaine de la planification et de la formation des ressources humaines, la Commission assure des services de consultation en matière de carrière et s'occupe de la planification de la relève et de l'élaboration et d'établissement des cours et programmes de formation dans une vaste gamme de domaines, y compris celui de la formation linguistique. Elle administre aussi des programmes de perfectionnement spéciaux comme le programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP), les Échanges internationaux et les Échanges de cadres.

La dotation demeure toutefois la vocation première de la Commission. À cette fin, cette dernière analyse la demande de compétences au sein de la fonction publique ainsi que les disponibilités sur le marché du travail. Elle administre un certain nombre de répertoires, y compris ceux qui ont été établis pour les groupes visés par le programme d'équité en matière d'emploi et pour les employés désireux d'obtenir une mutation à un autre ministère. Elle tient également des répertoires externes, c'est-à-dire où figurent le nom des personnes qui aspirent à entrer dans la fonction publique. Elle délègue le pouvoir de dotation aux ministères et fournit à ces derniers des services consultatifs. Dans tous les autres cas, elle s'occupe de sélection et de nomination, y compris les catégories de gestion supérieure (SM) et de direction (EX).

La **Commission des relations de travail dans la fonction publique** (CRTFP) est un organisme indépendant chargé d'administrer la *Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique*. Ses attributions incluent les conventions collectives, le règlement des griefs et le processus d'arbitrage.

La **Commission canadienne des droits de la personne** (CCDP) administre la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. À cette fin, elle enquête sur les plaintes de discrimination au sein de la fonction publique et, dans certains cas, au sein de sociétés du secteur privé.

Le **Bureau du Conseil privé** (BCP) est chargé de conseiller le premier ministre au sujet des nominations faites par décret du conseil. Ce régime sert à nommer des personnes directement à des postes qui relèvent de l'autorité du premier ministre et qui ne sont donc pas assujettis aux règles habituelles relatives aux concours qu'applique la CFP. Toutes ces nominations sont publiées dans la *Gazette du Canada* et soumises à l'examen du public. Les nominations par décret du conseil sont généralement faites pour des postes supérieurs de la fonction publique fédérale, comme les postes de sous-ministres ainsi que les membres des conseils et de commissions. C'est aussi de cette façon que sont nommés les juges et les chefs de mission à l'étranger.

LES ROUAGES

Un certain nombre de procédures régissent la façon dont les personnes entrent dans la fonction publique et progressent à l'intérieur de celle-ci. On peut les considérer comme une série de systèmes interreliés. Voici donc une définition de ces systèmes et procédures.

Le système de classification

Au sein de la fonction publique, les postes sont classés en fonction de la nature du travail accompli. La première division est celle des catégories professionnelles. Il y en a six : la catégorie de la gestion, la catégorie des sciences et des professions, la catégorie de l'administration et du service extérieur, la catégorie technique, la catégorie du soutien administratif et la catégorie de l'exploitation. Chacune de celles-ci comprend un certain nombre de groupes professionnels, qui englobent des professions précises liées au domaine général auquel correspond la catégorie. Chaque groupe professionnel est à son tour réparti en niveaux de classification; la plupart des groupes ont de trois à cinq niveaux. Dans n'importe quel groupe, les niveaux supérieurs comportent ordinairement des responsabilités et des pouvoirs accrus et, bien sûr, des taux de rémunération plus élevés. À leur entrée, les employés

sont ordinairement classés au niveau le plus bas, qui consiste parfois en un niveau de perfectionnement spécial. Le cheminement de carrière suppose ensuite la promotion d'un niveau à l'autre, bien qu'un grand nombre de fonctionnaires passent également d'un groupe à l'autre au fur et à mesure que leur carrière progresse.

Le processus de classification d'un poste commence par la rédaction d'un énoncé détaillé des fonctions et des responsabilités du poste, qu'on appelle, logiquement, une description de tâches. C'est ordinairement le gestionnaire du poste classé qui rédige cette description, avec ou sans l'aide d'un agent de classification.

La description des fonctions doit donner une bonne idée de la nature de l'emploi. S'agit-il d'un emploi de secrétaire ou d'un emploi de concierge? Les fonctions exigent-elles une connaissance approfondie des méthodes d'achat, ou une expérience du fonctionnement d'une presse à imprimer? Le ou la titulaire sera-t-elle appelée à surveiller d'autres employés? Devra-t-elle savoir bien rédiger? Faire des exposés? Le poste suppose-t-il des déplacements fréquents? Le titulaire sera-t-il exposé à des risques physiques?

Quand tous les renseignements pertinents ont été précisés, la description de poste est soumise à l'examen d'un comité de classification, ordinairement composé de deux à trois personnes qui connaissent le genre de poste à classer, ainsi que d'un agent du personnel chargé d'assurer l'observation des règles. Ce comité détermine le groupe professionnel auquel l'emploi appartient et son niveau de classification.

Pour faciliter son travail, le comité de classification compare les descriptions de tâches à la norme de classification pertinente. Les normes de classification actuellement utilisées pour la plupart des emplois de la fonction publique ont été rédigées vers le milieu des années 1970.

La classification est parfois utilisée comme un moyen rapide d'avancer. Il n'est pas rare de trouver des personnes dont les dernières promotions ont été attribuables à des reclassifications de leur poste à quelques années d'intervalle. La reclassification peut aussi être un moyen de maintenir en poste un employé qui pourrait autrement être attiré par des perspectives plus alléchantes ailleurs.

Le système de dotation

Les postes deviennent vacants pour une foule de raisons. Les employés prennent leur retraite, sont promus, obtiennent une mutation latérale ou démissionnent, créant ainsi une vacance qu'il faut combler. En période de réduction des effectifs, il peut arriver que des postes restent vacants pendant longtemps ou qu'ils soient abolis. Mais même en période de réduction, des postes sont créés, comme ceux liés à la mise en oeuvre de la nouvelle taxe sur les produits et services. Certains postes, comme ceux liés à un événement unique tel Expo 86, peuvent être créés pour une période déterminée seulement.

Priorité de nomination

La première mesure à prendre pour combler une vacance consiste à déterminer s'il y a des personnes qui jouissent d'une priorité en matière de nomination. Au sein de la fonction publique fédérale, il y a plusieurs groupes qui bénéficient de cette priorité. Les employés qui réintègrent le travail après un congé autorisé ont la première priorité en ce qui concerne la nomination à des postes vacants. Les employés des ministres qui répondent à certains critères viennent ensuite pour les postes pour lesquels ils sont compétents. Ils sont eux-mêmes suivis des employés qui ont été mis à pied et qui doivent être nommés s'ils possèdent les qualités voulues ou s'ils peuvent être formés en vue d'acquérir les qualités requises pour occuper le poste dans un délai d'un an.

Bien qu'il soit utile lorsqu'il aboutit effectivement à une nomination, ce processus de priorité de nomination peut être long, et peut obliger un gestionnaire à lire des curriculum vitae, à interviewer des candidats et à fournir des justifications détaillées dans les cas où le bénéficiaire de priorité ne répond pas aux exigences. Ce processus peut aussi créer des problèmes sur le plan du moral si des employés se voient constamment refuser des possibilités de présenter leur candidature pour un poste à cause de nominations prioritaires.

Une fois franchi le processus de la priorité de nomination, un gestionnaire a plusieurs choix. Si le ministère n'a pas atteint ses objectifs en ce qui concerne les quatre groupes désignés dans le contexte du programme d'équité

en matière d'emploi (les femmes, les personnes handicapées, les autochtones et les minorités visibles), il peut décider de demander des présentations à partir des répertoires tenus pour ces groupes. Le gestionnaire peut envisager la candidature d'employés désireux d'obtenir une mutation latérale soit à l'intérieur du ministère soit ailleurs dans la fonction publique.

Si ces démarches n'aboutissent pas, l'étape suivante est celle des concours.

La recherche de candidats

Bien que la fonction publique ait conçu un certain nombre de méthodes pour recenser les candidats et candidates qualifiés — qui incluent une application informatique perfectionnée appelée le SIRG (Système d'information des ressources de gestion) — la méthode traditionnelle et encore la plus courante pour faire connaître l'existence d'un poste vacant consiste à imprimer et à diffuser une affiche de concours. Sur cette affiche, ordinairement une seule page, sont inclus les détails au sujet du poste, y compris la classification (groupe et niveau avec détails sur la rémunération), les exigences linguistiques du poste et un résumé des fonctions et responsabilités. Grâce à un réseau de télécopieurs qui relie toutes les régions du Canada, l'imprimerie du gouvernement peut produire les affiches simultanément dans toutes les grandes villes canadiennes.

Ordinairement, les fonctionnaires à la recherche d'un nouvel emploi examinent périodiquement ces affiches. Quand une offre d'emploi semble correspondre à leur expérience et leurs compétences et répondre à leurs besoins personnels (lieu de travail, échelle de rémunération, etc.), ils présentent une demande.

Nous venons de décrire le processus des concours dits «restreints», c'est-à-dire des concours qui ne sont ouverts qu'aux fonctionnaires. Si, à l'issue d'un concours de ce genre, on ne trouve pas de candidats compétents, il se peut qu'un concours «public» — c'est-à-dire ouvert aux membres du grand public — soit organisé. Les postes pour une période déterminée sont ordinairement comblés au moyen de concours «publics». On attire ainsi des candidats et des candidates qui cherchent une porte d'entrée dans la fonction publique. Les personnes choisies pour combler un poste pour une période déterminée deviennent admissibles aux concours «restreints» pendant leur

période d'emploi. Beaucoup de personnes espèrent recourir à cette méthode pour trouver un emploi permanent.

Présélection des candidats

Les demandes sont présentées à l'agent du personnel chargé de l'administration du concours. La dotation de la plupart des postes a été déléguée aux ministères, la principale exception étant les postes de la catégorie de la gestion, qui demeurent une prérogative de la CFP. L'agent de dotation examinera tout d'abord les demandes pour s'assurer que les candidats et candidates possèdent les qualités exigées qui sont énumérées sur l'affiche. Ceux qui ne répondent pas à ces critères sont normalement éliminés à ce stade-ci. Quant aux candidats et candidates qui franchissent cette étape, ils peuvent être invités à se présenter à un examen.

Désireux de combler rapidement et efficacement un poste vacant, les gestionnaires peuvent utiliser le processus de présélection afin de réduire au minimum le nombre de candidats. Il se peut par exemple que les exigences linguistiques d'un poste soient portées en régime «impératif» au niveau le plus élevé. Ceci signifie que les employés qui ne satisfont pas à cette exigence sans cours de langue ne sont pas admissibles à un examen plus approfondi de leur candidature.

Tous les candidats et candidates qui possèdent les qualités requises pour le poste sont censés être invités à une entrevue. Lorsqu'il y a un grand nombre de candidats, un gestionnaire peut «coter» ces derniers, c'est-à-dire les classer par ordre décroissant de compétence. Le gestionnaire n'interviewera alors que les meilleurs candidats plutôt que tous ceux qui possèdent les qualités requises.

La direction peut aussi utiliser, à sa discrétion, les exigences en matière d'études. Il n'est pas rare que, pour des postes d'AS-1 (agent d'administration, niveau subalterne), on exige que les candidats détiennent un baccalauréat ès arts. Cette exigence est presque impossible à justifier pour un poste de ce niveau, mais constitue un bon moyen de limiter le nombre de candidatures.

Les candidats des bureaux régionaux sont souvent défavorisés lorsqu'ils postulent des emplois dans la région de la capitale nationale. Dans bien des cas, compte tenu du niveau du poste, les concours ne sont ouverts qu'aux

employés de la zone géographique où se trouve l'emploi. Ou encore, on peut exiger une «expérience à l'administration centrale», sans laquelle les candidats ne seront pas invités à une entrevue. De plus, un gestionnaire ayant un budget restreint ne sera pas porté à faire venir un candidat à Ottawa pour une entrevue quand il risque d'avoir à payer des frais de déménagement si ce dernier est choisi. Cela vaut notamment dans les cas où une personne exerce déjà les fonctions du poste à titre intérimaire et à l'entière satisfaction du gestionnaire. La direction n'est alors pas incitée à chercher des candidats très loin.

Le comité de sélection

Le choix final est ordinairement fait par un comité composé du gestionnaire du poste, d'un second agent à un niveau semblable à celui du poste à combler et ayant une bonne connaissance des fonctions de celui-ci et d'un agent du personnel chargé de surveiller l'application juste des règles relatives au concours. Les candidats sont interrogés au sujet du poste et leurs réponses sont évaluées par le comité en fonction d'un barème de pondération établi d'avance. Les candidats sont également évalués sur d'autres plans, y compris leurs «qualités personnelles», expression qui peut parfois être interprétée de façon assez large. Ils peuvent aussi être tenus de subir un examen écrit ou pratique.

C'est normalement le candidat ou la candidate qui obtient les notes les plus élevées lors de la sélection qui se voit offrir le poste. Les autres peuvent éventuellement être classés en fonction de leurs notes et se voir offrir un poste semblable à une date ultérieure ou ce poste si le candidat choisi en refuse l'offre.

La procédure d'appel

Après que le comité de sélection a fait son choix, un avis de droit d'appel est publié sur lequel figure le nom du ou des candidats choisis. Si des candidats qui n'ont pas été choisis estime avoir été injustement évalués par un comité de sélection, ils peuvent faire appel contre la nomination proposée. Cette démarche peut retarder la dotation du poste jusqu'à ce que tout appel ait été entendu et une décision rendue. Les candidats rejetés sont autorisés à présenter leur preuves d'inéquité devant un comité d'appel et

pourront être représentés, le cas échéant, par leur syndicat. Le comité d'appel entendra également les témoignages du comité de sélection, souvent représenté par un agent de dotation, avant de rendre une décision. Le comité d'appel est habilité à rejeter les constatations du comité de sélection et à exiger qu'une partie ou l'ensemble du processus du concours soit répété. Si un appel est rejeté, la nomination proposée se poursuit.

Il peut aussi se faire des nominations sans concours. Dans ces cas, un avis d'appel est affiché (sauf pour les concours visant à combler des postes de gestion — SM et EX) pour permettre à tout candidat éventuel de protester. Dans les faits, une contestation est rare étant donné que les employés n'ont rien à gagner de contredire un gestionnaire pour lequel ils pourraient un jour vouloir travailler. Encore une fois, le risque d'être pénalisé l'emporte largement sur la chance d'obtenir le poste si le gestionnaire se voyait forcé, à cause de l'appel, d'organiser un nouveau concours.

La formation et le perfectionnement des fonctionnaires

La plupart des personnes nommées à un poste doivent accomplir une période de stage suivant leur nomination, qui dure ordinairement de 6 à 12 mois. Pendant sa période de service, l'employé(e) aura ordinairement besoin de formation ou de perfectionnement organisé par l'employeur, et y aura effectivement droit.

La «formation» désigne l'enseignement dont un employé ou une employée a besoin pour exercer les fonctions de son poste. Sont inclus dans cette catégorie les cours visant à combler une déficience manifeste, à faire face aux changements dans les exigences du poste (par exemple pour apprendre à utiliser la technologie nouvelle) ou pour aider des nouveaux employées à se familiariser avec les compétences requises.

Le «perfectionnement» désigne tout cours, formation ou autre forme d'enseignement qui prépare un employé à progresser.

La formation et le perfectionnement peuvent être assurés par le ministère employeur, qui jouit du pouvoir délégué d'assurer presque toute la formation, par la CFP, qui continue d'offrir des cours d'intérêt général à l'ensemble

des fonctionnaires ou par un autre organisme approuvé comme les collèges communautaires, etc. La nature de la formation peut varier — des cours théoriques à la formation en cours d'emploi.

Les possibilités qu'offrent les affectations de perfectionnement ou de mise en valeur sont populaires dans un grand nombre de ministères. Dans ce cas, l'employé ou l'employée se voit confier une tâche précise, comportant ordinairement des délais et un budget bien définis, qui ne fait pas partie de ses fonctions habituelles. Ces affectations peuvent inclure la participation à un groupe de travail spécial, un comité ou un groupe d'étude. Certains programmes de formation aux niveaux supérieurs combinent une formation théorique à des affectations de perfectionnement qui permettent de profiter des avantages qu'offrent les deux méthodes. Signalons notamment les moyens suivants :

- Un *détachement*, qui n'a aucun fondement législatif, est une entente administrative en vertu de laquelle un gestionnaire convient de «prêter» un employé ou une employée à un autre gestionnaire pour un période déterminée, souvent jusqu'à concurrence de deux ans, avec l'accord de l'employé(e). Les détachements peuvent être utilisés entre ministères mais ils ne peuvent pas être utilisés pour promouvoir une personne. Ces dispositions présentent plusieurs avantages. Sous réserve de l'accord de toutes les parties, elles peuvent se faire très rapidement, n'exigent pas l'application du processus de la priorité de nomination et ne sont pas assujetties à la procédure d'appel. Elles sont un moyen utile de combler rapidement un poste vacant et de permettre à un ou une employé(e) d'élargir son champ d'expérience. Mais les détachements peuvent aussi décourager les employés qui envisageaient de se porter candidats pour le poste.
- Les *nominations intérimaires* servent à combler un poste de façon temporaire lorsqu'un poste est vacant ou que le titulaire est en congé autorisé. Les nominations intérimaires à court terme sont un excellent moyen d'acquérir des compétences nouvelles et de se faire connaître. Celles à long terme sont par ailleurs un excellent moyen d'obtenir un poste en permanence.

- Le *Programme de rémunération d'affectation spéciale* (PRAS) permet aux employés d'être placés, à leur niveau actuel, dans un secteur qui leur permet d'acquérir une expérience nouvelle et variée. Ces affectations de perfectionnement sont largement des occasions de formation en cours d'emploi, mais elles peuvent inclure des cours théoriques. On se sert parfois de ces affectations pour permettre à un employé ou une employée qui est à la veille de prendre sa retraite d'aider, avant de partir, son remplaçant éventuel à connaître les détails du poste.
- Le *Groupe d'affectation temporaire* (GAT) est un groupe d'employés de niveau supérieur qui sont affectés par le Conseil du Trésor à des postes dans n'importe quel secteur de la fonction publique fédérale. Ce programme permet à la personne visée de se faire connaître et d'élargir son champ d'expérience et permet au ministère de tirer parti, à titre temporaire, des compétences et des connaissances qui peuvent lui manquer.
- Le programme *Cours et affectation de perfectionnement* (CAP) vise à reconnaître les agents intermédiaires talentueux et à les préparer à entrer dans la catégorie de la gestion. Les personnes choisies pour ce programme doivent réussir un processus de sélection rigoureux qui inclut des tests d'aptitudes en résidence. Elles suivent ensuite un programme de formation théorique en résidence et travaillent à une série d'affectations de perfectionnement.

Appréciation du rendement

Il est important et nécessaire pour la direction de savoir si les employés exercent bien leurs fonctions. Cette information est indispensable pour établir les programmes de formation nécessaires et pour décider si un employé a le talent voulu pour avancer, à quel moment et à quel rythme. Dans certains cas, des primes au rendement sont directement liées au rendement de chaque employé(e). Il s'agit là d'une fonction normale et permanente de tous les niveaux de direction, mais dans la bureaucratie fédérale, il existe également un rituel officiel, annuel et bien défini appelé le système d'appréciation et d'examen du rendement.

Le supérieur immédiat évalue le rendement de son employé(e) par rapport à une série de facteurs précisés. Il doit tout d'abord juger dans quelle mesure l'employé(e) a atteint les objectifs fixés dans le rapport d'appréciation de l'année précédente (et en même temps établir les objectifs pour la prochaine année). Si les objectifs sont bien précis (respecter les budgets et les échéances; avoir une certaine production), cette étape du processus peut se faire presque automatiquement. Le supérieur immédiat doit ensuite faire des commentaires sur un certain nombre d'aspects du rendement de l'employé(e), y compris toute lacune manifeste, tout besoin de formation, son aptitude immédiate à être promu(e) et son potentiel à long terme. À la fin de la formule, qui s'étend sur plusieurs pages, le supérieur immédiat doit évaluer le rendement global de l'employé(e) en fonction d'une échelle qui va de «insatisfaisant» au plus bas, en passant par «satisfaisant», «entièrement satisfaisant», «supérieur», jusqu'à la cote «exceptionnel», qui est réservée aux employés ayant un rendement hors pair.

En principe, l'appréciation du rendement est au coeur de nombreux aspects de la vie du fonctionnaire. Elle sert à déterminer la formation à court terme dont la personne bénéficiera et influe sur sa planification de carrière à long terme. Elle permet de cerner toute lacune dans son rendement et de lui proposer de l'aide pour la combler. L'appréciation permet également au gestionnaire de déceler les employés qui donnent un rendement insatisfaisant et de prendre les mesures nécessaires pour améliorer leur rendement ou les éliminer. Elle aide également l'organisation à déceler les employés au rendement supérieur en vue de les récompenser et de les faire avancer. Enfin, elle sert à planifier et à budgéter la formation à venir.

Mais en pratique, ce régime présente souvent de graves limitations. De nombreux employés et gestionnaires ne prennent pas le processus au sérieux. On demande régulièrement à certains employés de rédiger leurs propres appréciations. On ne donne pas nécessairement suite aux recommandations en matière de formation. Il peut arriver qu'on donne à des employés médiocres une excellente appréciation pour les aider à se trouver un nouvel emploi, ou encore qu'on établisse des appréciations médiocres pour d'excellents employés afin de réduire leurs chances de partir.

Le système d'appréciation pour l'ensemble de la catégorie de la gestion et d'autres employés qui touchent une rémunération au rendement présente un défaut intrinsèque. Le nombre de personnes qui peuvent recevoir une cote de rendement «supérieure» ou «exceptionnelle» est limité en raison du montant maximal qui peut être affecté à la rémunération au rendement et d'une ligne directrice au sujet du pourcentage d'employés qui peuvent être jugés plus qu'«entièrement satisfaisants» au cours d'une année donnée. En essayant d'être juste envers tout le monde, il faut donc souvent attribuer la cote supérieure aux employés «à tour de rôle».

ANNEXE 2

Les stades de la discrimination et les groupes non concurrentiels

PROFESSEUR STEPHEN G. PEITCHINIS
Département d'économie, Université de Calgary

Les économistes qui ont traité de la question de la discrimination en matière d'emploi, tels Gary Becker, Edmund Phelps, Barbara Bergmann et Lester Thurow, ont cherché à expliquer la raison d'être des pratiques discriminatoires et les conditions du marché qui rendent la discrimination possible. Étant donné qu'une économie de marché est censée dépendre de l'évolution sans entrave de l'offre et de la demande, l'existence de pratiques discriminatoires soulève deux questions importantes; la première est de savoir pourquoi les employeurs pratiquent la discrimination et la seconde, pourquoi les victimes de cet état de fait acceptent la situation.

On dit qu'il y a discrimination chaque fois que des personnes également productives se voient accorder des récompenses inégales et que des personnes égales quant à leurs qualifications et leur potentiel se font offrir des chances inégales. La question est de savoir quelles conditions du marché doivent exister pour que les victimes de la discrimination acceptent des récompenses inégales et que les personnes égales à d'autres quant à leurs qualifications et leur potentiel acceptent l'inégalité des chances. La réponse est que l'ensemble du marché doit aussi être discriminatoire. Autrement, les victimes de la discrimination, sauf celles qui peuvent neutraliser le coût de celle-ci par des avantages en contrepartie, quitteraient le marché discriminatoire en faveur du marché non discriminatoire.

Dans un certain nombre d'études, par exemple, on a divisé l'emploi en trois secteurs, chacun de ceux-ci offrant des conditions d'emploi différentes. Les employés de chaque secteur se sont engagés à poursuivre les objectifs

de celui-ci, ce qui signifie que les conditions d'emploi différentes se neutralisent les unes les autres. Ces trois secteurs sont le «secteur à but lucratif», le «secteur à but non lucratif» et le «secteur public».

Je voudrais traiter brièvement des stades de la discrimination, c'est-à-dire des moments auxquels les personnes sont les plus susceptibles de connaître la discrimination. Il s'agit là d'un facteur très important étant donné que, dans bien des cas, la discrimination à un stade prédispose à une discrimination ultérieure. Les règles et règlements en vigueur dans la structure d'emploi, les systèmes de classification utilisés, les degrés de rigidité dans l'administration de l'emploi à l'intérieur de ces systèmes et les décisions prises quant à la gestion des structures d'emploi, sont autant de facteurs qui risquent de créer dans la structure d'emploi des groupes **non concurrentiels**.

La discrimination comporte trois stades.

Le premier stade précède l'entrée sur le marché du travail. Il s'agit du stade préparatoire durant lequel des quantités considérables de capital humain sont investies dans les personnes et durant lequel sont prises des décisions critiques au sujet de la préparation à l'activité sur le marché du travail.

Il y a deux formes d'actes discriminatoires qui se produisent à ce stade et qui, dans bien des cas, ont des répercussions sur l'ensemble de la vie professionnelle. **Premièrement il y a les conseils discriminatoires en matière de carrière** qui sont donnés aux jeunes et les programmes d'études et de formation également discriminatoires vers lesquels ces derniers sont orientés. Il s'est agi du stade le plus critique pour les femmes. L'orientation de carrière qui leur est proposée les a confinées à des professions jugées convenables pour des femmes et les programmes d'études et de formation correspondants ont été conçus pour faciliter un rendement efficient dans ces professions «convenables», soit les sciences humaines, les professions à vocation sociale et le travail de bureau. **Le second acte discriminatoire à ce stade préalable à l'entrée sur le marché du travail** est l'investissement dans les jeunes de quantités différentes de capital humain à cause de leurs aptitudes différentes à accéder à ce capital. Les différences sur le plan de l'accès à l'instruction et à la formation imposées par les moyens financiers

des familles et les différences quant à l'offre de programmes à l'échelle du pays constituent une discrimination sociale implicite.

Le jeu de ces deux actes discriminatoires, à savoir l'entrée dans des programmes d'études et de formation à caractère discriminatoire et l'investissement relativement limité dans le capital humain, a eu tendance à enfermer les personnes dans des groupes ségrégés au cours de leur vie professionnelle.

Le deuxième stade de la discrimination est celui de l'attente d'un emploi. Il s'agit du moment où les employés éventuels — c'est-à-dire les personnes qui font leur entrée sur le marché du travail — espèrent se voir offrir des possibilités d'emploi et où les employeurs choisissent parmi ces candidats ceux qui présentent les «caractéristiques d'emploi appropriées».

Quel que soit le résultat du premier stade en ce qui concerne la nature des études et de la formation, le développement personnel, les réalisations et les contacts, il influera sur l'issue du deuxième.

Sauf pour les spécialistes accrédités comme les infirmiers et infirmières et les enseignants et enseignantes, la plupart des personnes qui entrent sur le marché du travail sont des candidats à la **formation** et pour n'importe quel poste qui peut s'offrir et pour les postes auxquels l'employeur peut les juger aptes.

Les possibilités de discrimination à ce stade sont très nombreuses. Les «caractéristiques d'emploi appropriées» peuvent aller du particulier, comme le **niveau** d'études et de formation, à l'expérience pertinente, la facilité à communiquer de vive voix et par écrit, des caractéristiques physiques, la qualité des résultats scolaires et l'établissement d'enseignement fréquenté, les aptitudes manifestes, les possibilités d'être formé et bien d'autres. **Plus on cherche à discriminer, plus les caractérisques des personnes que l'employeur veut embaucher se rapprochent des caractéristiques de l'emploi.**

Dans la discrimination **positive**, on insiste sur les caractéristiques particulières des fonctions du postes et les qualités rares exigées des candidats tandis que dans le cas d'une discrimination **visant l'isolement**, on précise tout simplement la gamme des fonctions à exercer.

Les conséquences négatives les plus graves des pratiques discriminatoires touchent les candidats qui ne sont pas choisis même s'ils possèdent, au premier et deuxième stades, les qualités requises. Après un certain temps, ils changent de cible et commencent à solliciter des emplois de moins en moins souhaitables et de moins en moins adaptés à leurs qualités. Nous avons constaté que ce phénomène était fort répandu parmi un grand nombre de diplômées en économie.

Ce changement forcé d'orientation de la part des victimes de la discrimination entraîne quatre répercussions négatives. **Premièrement, le potentiel des personnes** dont le savoir a été vérifié par des établissements d'enseignement et dont la réussite de certains programmes précis a été attestée **n'est pas mis à l'épreuve. Les postes qu'elles visent initialement exigent ces attestations. Deuxièmement,** il se produit éventuellement **une sous-utilisation** des capacités productives de ces personnes. Nous ne saurons peut-être jamais si elles auraient pu être formées pour des postes supérieurs ni si elles auraient été compétentes dans l'exercice de ceux-ci, comparativement aux personnes qui ont été choisies à leur place. **Troisièmement,** les victimes de la discrimination ont tendance à **se retrouver dans des emplois sans avenir et de moins en moins recherchés. Quatrièmement, les traitements et les conditions de travail tendent à être faibles dans ces emplois.**

Le troisième stade de la discrimination se manifeste dans l'entreprise même. Il englobe les possibilités que l'entreprise offre aux candidats qu'elle a choisis, c'est-à-dire 1) les postes qu'elle leur donne, 2) les programmes de formation qu'elle met à leur disposition et 3) les occasions de faire preuve d'initiative et de compétence qu'elle leur présente.

L'avancement **dans les diverses classifications d'emploi ainsi que dans la pyramide des emplois de l'entreprise** dépend largement des décisions prises sur ces trois plans : les postes auxquels les personnes sont assignées, la formation qui leur est donnée et les occasions qui leur sont offertes de manifester leurs compétences.

Selon l'économiste de Harvard John Dunlop, les processus d'emploi au sein des entreprises sont des «marchés du travail internes» dans le sens où ces processus sont semblables à ceux du marché du travail en général. On

y trouve des entrées et des sorties, des concours pour des postes, des programmes de formation et de recyclage, des structures de traitements et de salaires déterminées (en partie par des facteurs administratifs mais largement par le marché), des structures professionnelles, des promotions, des rétrogradations, des mouvements et une foule d'autres caractéristiques de ce genre, bref, un microcosme du marché du travail en général.

Mais il ajoute à cette liste un **élément critique** qui distingue et qui, sous certains rapports, en effet isole le marché interne des réalités du marché externe. Il s'agit de la gestion du marché de travail interne par un «ensemble de règles qui détermine le mouvement des travailleurs entre les classifications d'emploi au sein d'unités administratives....»[1]

Il va sans dire que ce ne sont pas les règles qui ont ce pouvoir déterminant. Ce sont les décisions que prennent des individus. On attribue souvent le pouvoir de détermination aux règles et aux règlements pour échapper à la responsabilité de prendre ou de ne pas prendre de décisions en vertu de ces règles et règlements ou de ne pas modifier des règles et règlements éventuellement discriminatoires.

Toutefois, ce sont des **personnes** qui assignent les attributions; ce sont des **personnes** qui décident qui recevra une formation, dans quel domaine, pendant combien de temps, à quel endroit, de qui et pour quelle application; ce sont des **personnes** qui offrent des occasions de manifester ses talents; ce sont des **personnes** qui évaluent le rendement et le potentiel. **Les règles visent à isoler les victimes de la discrimination. Les groupes privilégiés échappent aux contraintes des classifications d'emplois assujetties à des règles et sont aiguillés vers des voies différentes.** Dans quelle mesure les décisions en matière de sélection sont-elles objectives et exemptes de tout préjugé quant au sexe?

Les questions critiques qui se posent sous ce rapport ont trait aux critères utilisés lorsqu'il s'agit de décider soit de l'isolement soit de l'avancement d'une personne ainsi qu'aux critères sur lesquels on fonde la décision de favoriser l'avancement d'une personne sur la voie rapide

---

1 *"Job Vacancy Measures and Economic Analysis"*, The Measurement and Interpretation of Job Vacancies, *NBER, 1966, p. 32.*

ou la voie lente ou encore son aiguillage vers une voie de garage. Gary Becker laisse entendre que certaines décisions sont influencées par un élément de préjugé fondé sur les préférences apparentes des consommateurs et des collègues de travail.[2] On s'imagine que les gens préfèrent être servis par des hommes pour certaines activités et par des femmes pour d'autres, ce qui influe sur les décisions relatives tant à la classification des hommes et des femmes dans la hiérarchie de travail qu'aux traitements que ces deux groupes obtiennent. Par exemple, si les consommateurs préfèrent traiter avec des avocats pour des causes en droit pénal ou de sociétés et des avocats ou des avocates pour les causes en droit civil ou de la famille, les femmes auront tendance à se voir confier les causes en droit familial, travail qui se situe ordinairement aux échelons inférieurs de la structure d'emploi et qui est rémunéré à un taux plus bas. Becker estime que, dans ces régimes de préférences, les études d'avocats qui assignent des femmes à des causes de droit pénal ou de droit des sociétés seraient obligées d'assumer le coût de la préférence des consommateurs pour des avocats du sexe masculin en acceptant des honoraires réduits. Tant que durera ce genre de «goût de la discrimination» chez les consommateurs, les études d'avocats tendront à faire preuve de discrimination à l'endroit de leurs avocates en ce qui a trait à l'assignation des dossiers, ce qui maintiendra les femmes aux échelons inférieurs de la structure d'emploi et leur rémunération, à des niveaux relativement plus faibles. Ce fait semble expliquer partiellement le regroupement observé des femmes aux échelons inférieurs des professions traditionnellement masculines comme le droit, la médecine, la comptabilité et l'administration.

Non seulement semble-t-il exister trois stades de discrimination, que nous avons présentés, il faut aussi se demander si le système de classification n'est pas partial quant au sexe et par conséquent discriminatoire. Les classifications d'emploi sont-elles partiales quant au sexe? Près de 80 p. 100 des femmes qui occupent un emploi appartiennent à une vingtaine des quelque 400 classifications professionnelles recensées par Statistique Canada. Environ 70 p. 100 exercent des emplois de secrétariat et de travail d'écritures, de vente

2 *Gary Becker*, The Economics of Discrimination, *2e édition, The University of Chicago Press, 1971.*

et de service au détail, de services généraux et d'exploitation. Et, fait notoire, même dans ces quelques classifications où elles sont groupées, très peu de femmes occupent les postes de surveillance et de gestion supérieurs.

La partialité quant au sexe se traduit par le degré de souplesse associé aux fonctions des emplois qu'occupent les hommes et les femmes et le degré d'ouverture ou de fermeture des classifications professionnelles. Un examen de la mobilité interprofessionnelle donne l'impression que les hommes ont moins de difficulté que les femmes à sortir de leur classification professionnelle et à faire concurrence à des postes de classification supérieure. Autrement dit, **alors que les hommes se trouvent dans des groupes professionnels concurrentiels et qu'ils se déplacent entre professions, les femmes semblent confinées à des groupes professionnels non concurrentiels et par conséquent limitées à la mobilité à l'intérieur d'une profession donnée.** L'application de cette constatation à la pyramide d'emploi signifierait que la mobilité interprofessionnelle est très restreinte aux niveaux inférieurs de la pyramide, qu'occupent principalement les femmes, et qu'il existe une mobilité interprofessionnelle considérable aux niveaux supérieurs de la pyramide, où l'on trouve surtout des hommes.

Ce principe général s'applique à toutes les catégories professionnelles de la pyramide dans lesquelles les femmes sont employées. Les classifications professionnelles auxquelles les femmes sont assignées tendent à être celles qui ne se prêtent pas à la mobilité interprofessionnelle. Même aux échelons supérieurs de la pyramide, les fonctions assignées aux femmes semblent avoir pour but de les maintenir dans leurs classifications. S'agit-il d'un préjugé sur le plan de la classification ou d'une discrimination sélective?

Volume

2

Le Rapport du

Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique

AU-DELÀ DES APPARENCES

VOLUME 2

CE QUE LES CHIFFRES NOUS ONT RÉVÉLÉ

Données de catalogage avant publication (Canada)
Canada. Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique.

Au-delà des apparences : le rapport du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique

Publ. en anglais sous le titre : Beneath the veneer.
Sommaire : v. 1 Rapport et recommandations — v. 2 Ce que les chiffres ont révélé — v. 3 Ce qu'on nous a dit — v. 4 Bibliographie annotée.
Comprend des références bibliogr.

ISBN 0-660-92956-2
N° de cat. BT22-19/2-1990F

1. Femmes dans la fonction publique — Canada. 2. Égalité de rémunération — Canada. 3. Canada — Fonctionnaires. 4. Fonction publique — Canada. 5. Femmes — Travail — Canada. I. Titre. II. Titre : Le rapport du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique.

JL111.W6.C3214 1990 354.71001'04 C90-098621-2

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1990

En vente au Canada par l'entremise des
Librairies associées
et autres libraires

ou par la poste auprès du

Centre d'édition du gouvernement du Canada
Approvisionnements et Services Canada
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT22-19/2-1990F
ISBN 0-660-92956-2

TABLE DES MATIÈRES

A. Représentation des femmes 1
1. Les femmes dans la popluation active canadienne 1
2. Les femmes dans la fonction publique fédérale 15

B. Calcul de l'indice d'équité 21

C. La dynamique du processus de promotion/nomination :
Modèle de simulation 29

D. L'enquête par questionnaire 37
1. Élaboration de la formule 37
2. Le questionnaire 45
3. Tableaux des réponses 59

E. Analyse des cohortes
Sommaire du document intitulé «Données longitudinales sur la carrière pour des cohortes choisies d'hommes et de femmes dans la Fonction publique : 1978-1987» Statistique Canada, novembre 1989 91

SECTION A

REPRÉSENTATION DES FEMMES

1) LES FEMMES DANS LA POPULATION ACTIVE CANADIENNE

Tableau A1

Participation à la population active selon l'âge et le sexe, en pourcentage Canada, 1975-1989

	Groupes d'âge						
	20-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65+	Total
Hommes							
1975	85,0	95,2	96,1	92,7	79,3	18,5	78,4
1980	86,4	95,4	96,0	92,6	76,2	14,8	78,4
1985	84,0	93,9	95,3	91,1	70,1	12,4	76,6
1989	84,8	94,2	94,8	91,8	66,1	11,0	76,7
Femmes							
1975	67,0	52,9	51,5	46,1	30,8	4,9	44,4
1980	73,0	62,7	61,6	54,1	33,7	4,4	50,4
1985	75,5	71,3	70,1	61,2	33,8	4,3	54,6
1989	77,2	76,2	77,2	67,6	34,4	4,0	57,9

Source : Statistique Canada, *Moyennes annuelles de la population active, 1975-1983*, tableau 1; *Moyennes annuelles de la population active, 1981-1988*, tableau 1; *La population active*, décembre 1989, tableau 1.

Tableau A2

Participation à la population active
selon l'âge et l'état matrimonial, en pourcentage
Canada, 1975-1989

	Hommes			Femmes		
	20-44*	45-64*	Total	20-44*	45-64*	Total
Célibataires						
1975	82,9	72,4	66,9	80,4	68,4	59,2
1980	85,5	68,4	70,8	82,4	68,5	63,3
1985	88,3	48,7	71,3	84,8	41,3	65,8
1989	89,6	50,1	75,2	85,0	39,2	68,2
Personnes mariées						
1975	96,7	88,9	85,1	49,9	35,4	41,6
1980	96,7	87,5	83,7	59,4	41,2	49,0
1985	96,5	63,4	80,8	67,8	35,9	55,1
1989	96,1	60,8	79,1	74,8	38,9	59,9
Autres						
1975	90,5	75,0	55,0	63,7	47,5	31,5
1980	92,3	72,6	57,3	73,6	50,3	35,1
Personnes séparées/divorcées						
1985	91,8	62,0	77,5	76,2	50,0	65,0
1989	92,1	60,1	76,5	79,1	52,7	66,7
Veufs/veuves						
1985	91,1	23,0	27,4	67,5	13,9	16,4
1989	87,3	20,8	24,9	69,5	12,0	14,2
Total						
1975	92,9	87,0	78,4	56,1	39,4	44,4
1980	93,3	85,2	78,4	64,9	44,5	50,4
1985	94,6	60,1	76,6	70,8	32,1	54,6
1989	94,4	57,9	76,7	76,6	33,8	57,9

* Les groupes d'âge pour 1985 et 1989 sont 25-44 et 45+

Source : Statistique Canada, *Moyennes annuelles de la population active, 1975-1983*, tableau 3; *Moyennes annuelles de la population active, 1981-1988*, tableau 3; *La population active*, décembre 1989, tableau 3.

Tableau A3
Composition de la population active
Canada, 1975-1989

	1975	1980	1985	1989
Hommes (en milliers)	6 294	6 935	7 167	7 525
Femmes (en milliers)	3 680	4 638	5 365	5 978
Nombre de femmes exprimé en pourcentage de la population active totale	**36,9 %**	**40,2 %**	**42,8 %**	**44,3 %**

Source : Statistique Canada, *Moyennes annuelles de la population active, 1975-1983*, tableau 1; *Moyennes annuelles de la population active, 1981-1988*, tableau 1; *La population active*, décembre 1989, tableau 1.

Tableau A4
Groupes démographiques dans la population active
Canada, 1975-1989

	1975		1980		1985		1989	
	'000	%	'000	%	'000	%	'000	%
Jeunes (15-24)	2 701	27	3 061	26	2 808	22	2 674	20
Femmes (15+)	3 680	37	4 638	40	5 365	43	5 978	44
Hommes d'âge mûr (25-54)	3 949	40	4 398	38	4 804	38	5 239	39
Travailleurs âgés (55+)	1 204	12	1 313	11	1 357	11	1 349	10
Total	**9 974**		**11 573**		**12 532**		**13 503**	

Note : Les pourcentages ne donnent pas 100 parce que les catégories «jeunes» et «travailleurs âgés» incluent des femmes qui sont également incluses dans la catégorie «femmes».

Source : Statistique Canada, *Moyennes annuelles de la population active, 1975-1983*, tableau 1; *Moyennes annuelles de la population active, 1981-1988*, tableau 1; *La population active*, décembre 1989, tableau 1.

Tableau A5

Emploi des hommes et des femmes par secteur
Canada, 1975-1989

	1975				1989			
	Hommes		Femmes		Hommes		Femmes	
	'000	%	'000	%	'000	%	'000	%
Primaire								
Agriculture	375	6,3	108	3,2	293	4,2	135	2,5
Autres branches primaires	205	3,5	15	0,4	253	3,6	35	0,6
TOTAL	**580**	**9,8**	**123**	**3,6**	**546**	**7,8**	**170**	**3,1**
Secondaire								
Fabrication	1411	23,9	460	13,6	1517	21,7	609	11,0
Construction	564	9,6	40	1,2	683	9,8	81	1,5
TOTAL	**1 975**	**33,5**	**500**	**14,8**	**2 200**	**31,5**	**690**	**12,5**
Tertiaire								
Transports, communications et autres activités	663	11,2	149	4,4	707	10,1	253	4,6
Services d'utilité publique	992	16,8	644	19,1	1 218	17,5	968	17,6
Commerce, finances, assurance et immobilier	203	3,4	271	8,0	284	4,1	448	8,1
Services communautaires, affaires et services personnels	1 037	17,6	1 483	43,9	1 534	22,0	2 616	47,5
Administration publique	454	7,7	210	6,2	487	7,0	363	6,6
TOTAL	**3 339**	**56,7**	**2 757**	**81,6**	**4 230**	**60,7**	**4 648**	**84,4**
GRAND TOTAL	**5 903**	**100**	**3 381**	**100**	**6 977**	**100**	**5 508**	**100**

Source : Statistique Canada, *Moyennes annuelles de la population active, 1975-1983*, tableau 20; *La population active*, décembre 1989, tableau 10.

Tableau A6
Les femmes et l'emploi à temps partiel
Canada, 1975-1989

	1975	1980	1985	1989
Pourcentage des femmes salariées travaillant à temps partiel				
15-24 ans	22,2	27,3	35,8	38,1
25-44 ans	18,9	20,8	21,4	19,3
45 ans et plus	20,4	25,3	26,7	25,0
TOTAL	**20,3**	**23,8**	**26,1**	**24,5**
Raison de choisir le travail à temps partiel (pourcentages)				
Responsabilités personnelles ou familiales	16,9	17,3	12,5	13,6
Études	22,9	20,3	19,6	23,2
Seule sorte d'emploi disponible	10,8	17,0	27,7	22,2
Refus de travailler à temps plein	45,8	41,9	38,8	39,3
Autres raisons	3,6	3,5	1,4	1,7
TOTAL	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Source : Statistique Canada, *Moyennes annuelles de la population active, 1975-1983*, tableaux 29 et 32; *Moyennes annuelles de la population active, 1981-1988*, tableaux 18 et 19; *La population active*, décembre 1989, tableaux 18 et 19.

Tableau A7

Activités dans la population active 'des femmes ayant des enfants d'âge préscolaire, en pourcentage Canada, 1975-1989

	1975	1980	1985	1989
Participation des mères à la population active				
ayant des enfants d'âge préscolaire	35,1	45,2	56,6	62,3
ayant des enfants âgés de moins de 3 ans	31,5	41,9	54,3	59,8
Pourcentage de toutes les mères employées à temps plein				
ayant des enfants d'âge préscolaire	21,9	27,3	33,5	38,5
ayant des enfants âgés de moins de 3 ans	18,6	24,4	32,0	35,9
Pourcentage de toutes les mères employées à temps partiel				
ayant des enfants d'âge préscolaire	9,1	13,1	15,4	17,0
ayant des enfants âgés de moins de 3 ans	8,6	12,6	14,7	16,4

Source : Statistique Canada, Division des enquêtes sur la population active, données non publiées 1975 et 1980; *Moyennes annuelles de la population active, 1981-1988*, tableau 8; *La population active*, décembre 1989, tableau 8.

Tableau A8

Niveau de scolarité des femmes et des hommes dans la population active
Canada, 1975-1989

	1975 %	1980 %	1985 %	1989 %
Toutes les femmes				
0-8 ans	15,0	11,4	8,8	6,9
9-13 ans	51,4	57,3	52,3	49,4
Études postsecondaires partielles	9,1	8,5	10,8	11,1
Certificat ou diplôme postsecondaire	17,1	13,8	16,2	18,6
Grade universitaire	7,4	8,9	11,9	14,0
TOTAL	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**
Tous les hommes				
0-8 ans	23,4	18,5	14,2	11,3
9-13 ans	44,7	51,6	49,7	48,6
Études postsecondaires partielles	9,8	8,3	9,7	10,0
Certificat ou diplôme postsecondaire	11,8	9,6	12,2	14,4
Grade universitaire	10,3	11,9	14,1	15,7
TOTAL	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Source : Statistique Canada, *Moyennes annuelles de la population active, 1975-1983*, tableau 8; *La population active*, décembre 1989, tableau 5.

Tableau A9

Participation à la population active des femmes selon le groupe d'âge
Années choisies, Canada

15-24		25-34		35-44	
1966	48,4	1976	53,9	1986	72,3
1967	49,1	1977	55,2	1987	73,9
1968	49,8	1978	59,0	1988	76,2
1969	50,2	1979	60,4	1989	77,2

Source : Statistique Canada, *Statistiques chronologiques sur la population active*, 1985, p. 255; *La population active*, décembre 1986, tableau 55; *Moyennes annuelles de la population active, 1981-1988*, tableau 1; *La population active*, décembre 1989, tableau 1.

Tableau A10
Emploi des femmes par professions (Toutes les classes de travailleurs) Canada, 1975-1989

	1975 %	1980 %	1985 %	1989 %
Gestion, administration	3,4	4,9	8,8	10,7
Sciences naturelles	0,8	1,3	1,4	1,6
Sciences sociales	1,4	1,8	2,2	2,3
Religion	—	0,1	0,1	0,1
Enseignement	7,2	5,9	6,0	5,9
Médecine et santé	9,5	8,6	9,3	9,0
Arts et loisirs	1,1	1,4	1,6	1,9
Travail de bureau	36,1	34,6	31,7	30,5
Vente	10,4	10,4	9,6	9,9
Services	16,6	18,1	18,1	17,0
Agriculture	3,0	2,8	2,6	2,1
Pêche, chasse et piégeage	—	—	—	—
Foresterie et abattage	—	—	—	—
Exploitation des mines et des carrières	—	—	—	—
Transformation	1,8	1,8	1,5	1,7
Usinage	0,4	0,3	0,3	0,2
Fabrication, montage et réparation de produits	5,9	5,4	4,4	4,2
Métiers de la construction	0,1	0,2	0,2	0,3
Fonctionnement du matériel de transport	0,4	0,6	0,6	0,7
Manutention de matériaux	1,3	1,2	1,0	1,1
Autres métiers et fonctionnement de matériel	0,5	0,6	0,6	0,7
TOTAL	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Source : Statistique Canada, *Moyennes annuelles de la population active, 1975-1983*, tableau 20; *Moyennes annuelles de la population active, 1981-1988*, tableau 14; *La population active*, décembre 1989, tableau 14.

Tableau A11
Comparaison des gains moyens
des femmes et des hommes
Canada

	1969	1979	1988
Travailleurs à plein temps et pour toute l'année			
Femmes	4 465 $	11 006 $	21 918 $
Hommes	7 611 $	17 471 $	33 558 $
Femmes en tant que % des hommes	58,7 %	63,0 %	65,3 %
Tous les soutiens			
Femmes	2 826 $	6 987 $	15 054 $
Hommes	6 184 $	13 753 $	26 236 $
Femmess en tant que % des hommes	45,7 %	50,8 %	57,4 %

Source : Statistique Canada, *Gains des hommes et des femmes*, 1988, tableau 11 (texte).

SECTION A

REPRÉSENTATION DES FEMMES

2) LES FEMMES DANS LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE

Tableau A12

Représentation des femmes dans la fonction publique fédérale par groupes professionnels et catégories

Catégorie et groupe	Employés				Échelle de traitement	
	Total	Hommes	Femmes	% des femmes	Mini-mum	Maxi-mum
La Gestion						
Direction (EX)	2 448	2 204	244	10,0	63 100 $	111 700 $
Gestion supérieur (SM)	1 835	1 577	258	14,1	56 200 $	65 900 $
TOTAL – CATÉGORIE	**4 283**	**3 781**	**502**	**11,7**		
L'Administration et service extérieur						
Achat et approvisionnements (PG)	2 213	1 511	702	31,7	15 576 $	64 300 $
Administration des programmes (PM)	25 979	15 674	10 305	39,7	16 702 $	69 615 $
Commerce (CO)	1 870	1 550	320	17,1	17 334 $	71 535 $
Gestion des systèmes d'ordinateurs (CS)	4 092	3 102	990	24,2	22 310 $	73 022 $
Gestion des finances (FI)	2 489	1 736	753	30,3	14 100 $	63 177 $
Gestion du personnel (PE)	2 849	1 333	1 516	53,2	15 669 $	64 315 $
Organisation et méthodes (OM)	665	467	198	29,8	16 368 $	64 300 $
Programmes de bien-être social (WP)	1 556	1 012	544	35,0	16 476 $	64 300 $
Services d'information (IS)	1 337	606	731	54,7	16 567 $	64 300 $
Service extérieur (FS)	1 110	921	189	17,0	31 527 $	71 314 $
Services administratifs (AS)	11 073	5 821	5 252	47,4	16 702 $	69 615 $
Stagiaire en administration (AT)	58	25	33	56,9	14 810 $	29 350 $
Traduction (TR)	1 057	500	557	52,7	18 000 $	60 501 $
TOTAL – CATÉGORIE	**56 348**	**34 258**	**22 090**	**39,2**		

Tableau A12
Représentation des femmes dans la fonction publique fédérale par groupes professionnels et catégories (*suite*)

Catégorie et groupe	Employés				Échelle de traitement	
	Total	Hommes	Femmes	% des femmes	Mini-mum	Maxi-mum
Scientifique et professionnelle						
Actuariat (AC)	3	3	0	0,0	27 016 $	77 123 $
Agriculture (AG)	313	257	56	17,9	18 654 $	63 071 $
Architecture et urbanisme (AR)	321	278	43	13,4	20 623 $	65 975 $
Art dentaire (DE)	30	28	2	6,7	48 043 $	74 179 $
Bibliothéconomie (LS)	530	172	358	67,5	24 255 $	57 502 $
Chimie (CH)	420	315	105	25,0	18 666 $	66 672 $
Droit (LA)	888	569	319	35,9	27 600 $	111 700 $
Économie, sociologie et statistique (ES)	2 421	1 830	591	24,4	16 751 $	75 588 $
Enseignement (ED)	1 933	977	956	49,5	36 892 $	65 873 $
Enseignement universitaire (UT)	235	228	7	3,0	19 824 $	68 594 $
Ergothérapie et physiothérapie (OP)	31	2	29	93,5	Taux régionaux	
Génie et arpentage (EN)	2 869	2 733	136	4,7	27 613 $	74 810 $
Mathématiques (MA)	189	136	53	28,0	18 872 $	73 442 $
Médecine (MD)	273	226	47	17,2	50 392 $	103 628 $
Médecine vétérinaire (VS)	636	542	94	14,8	38 328 $	71 819 $
Météorologie (MT)	593	531	62	10,5	18 780 $	62 472 $
Pharmacie (PH)	62	38	24	38,7	20 755 $	60 653 $
Psychologie (PS)	138	97	41	29,7	28 536 $	66 456 $
Recherche historique (HR)	289	192	97	33,6	17 713 $	62 016 $
Recherche scientifique (SE)	2 122	1 990	132	6,2	32 948 $	79 964 $
Réglementation scientifique (SG)	493	382	111	22,5	17 378 $	61 231 $
Sciences biologiques (BI)	1 147	889	258	22,5	18 875 $	65 777 $
Sciences domestiques (HE)	40	1	39	97,5	33 795 $	57 441 $

Tableau A12
Représentation des femmes dans la fonction publique fédérale par groupes professionnels et catégories (*suite*)

Catégorie et groupe	Employés				Échelle de traitement	
	Total	Hommes	Femmes	% des femmes	Mini-mum	Maxi-mum
Sciences forestières (FO)	151	141	10	6,6	18 875 $	65 517 $
Sciences infirmières (NU)	1 454	176	1 278	87,9	Taux régionaux	59 270 $
Sciences physiques (PC)	900	751	149	16,6	21 430 $	73 473 $
Service scientifique de la défense (DS)	565	516	49	8,7	21 694 $	79 109 $
Service social (SW)	109	65	44	40,4	24 235 $	60 299 $
Vérification (AU)	3 749	3 267	482	12,9	32 553 $	73 398 $
TOTAL – CATÉGORIE	**22 904**	**17 332**	**5 572**	**24,3**		
Technique						
Contrôle de la circulation aérienne (AI)	1 985	1 916	69	3,5	17 667 $	74 713 $
Dessin et illustration (DD)	1 605	1 353	252	15,7	18 979 $	49 181 $
Électronique (EL)	2 925	2 873	52	1,8	19 025 $	59 468 $
Inspection des produits primaires (PI)	2 636	2 365	271	10,3	23 534 $	52 947 $
Inspection technique (TI)	1 475	1 431	44	3,0	15 415 $	70 384 $
Navigation aérienne (AO)	609	584	25	4,1	43 336 $	65 043 $
Officiers de navire (SO)	1 446	1 366	80	5,5	44 805 $	67 311 $
Photographie (PY)	139	122	17	12,2	20 986 $	38 240 $
Radiotélégraphie (RO)	1 199	1 097	102	8,5	16 481 $	53 763 $
Soutien de l'enseignement (EU)	23	6	17	73,9	Taux régionaux	34 792 $
Soutien des sciences sociales (SI)	2 173	1 029	1 144	52,6	15 415 $	70 474 $
Soutien technologique et scientifique (EG)	7 029	5 859	1 170	16,6	17 131 $	62 057 $
Techniciens divers (GT)	2 956	2 464	492	16,6	15 415 $	67 933 $
TOTAL – CATÉGORIE	**26 200**	**22 465**	**3 735**	**14,3**		

Tableau A12
Représentation des femmes dans la fonction publique fédérale par groupes professionnels et catégories (*suite*)

Catégorie et groupe	Employés				Échelle de traitement	
	Total	Hommes	Femmes	% des femmes	Mini-mum	Maxi-mum
Soutien administratif						
Commis aux écritures et règlements (CR)	50 039	10 004	40 035	80,0	15 778 $	38 728 $
Communications (CM)	634	399	235	37,1	18 745 $	38 826 $
Mécanographie (OE)	402	203	199	49,5	15 452 $	30 832 $
Secrétariat, sténographie, dactylographie (ST)	13 743	154	13 589	98,9	15 637 $	38 975 $
Traitement mécanique des données (DA)	2 847	892	1 955	68,7	16 471 $	45 299 $
TOTAL – CATÉGORIE	**67 665**	**11 652**	**56 013**	**82,8**		
L'Exploitation						
Chauffage, force motrice et opération de machines fixes (HP)	1 840	1 822	18	1,0	23 103 $	46 353 $
Équipage de navires (SC)	2 154	2 093	61	2,8	Taux régionaux	
Gardiens de phare (LI)	318	314	4	1,3	19 562 $	36 295 $
Manoeuvres et hommes de métier (GL)	14 754	14 461	293	2,0	Taux régionaux	
Pompiers (FR)	1 343	1 333	10	0,7	27 219 $	53 979 $
Réparation de navires (SR)	925	914	11	1,2	Taux régionaux	
Services correctionnels (CX)	4 835	4 196	639	13,2	26 270 $	51 960 $
Services d'imprimerie (PR-SES)	1 038	681	357	34,4	36 449 $	45 890 $
Services divers (GS)	9 381	6 496	2 885	30,8	Taux régionaux	
Services hospitaliers (HS)	1 376	628	748	54,4	Taux régionaux	
TOTAL – CATÉGORIE	**37 964**	**32 938**	**5 026**	**13,2**		
GRAND TOTAL	**215 364**	**122 426**	**92 938**	**43,2**		

SECTION B
CALCUL DE L'INDICE D'ÉQUITÉ

SECTION B
Calcul de l'indice d'équité

Chapitre 3 du Rapport a utilisé la notion d'un indice d'équité pour mesurer la «compression», le degré auquel les femmes se retrouvent principalement aux niveaux inférieurs de la classification d'un groupe donné. Ici nous décrivons la calculation de l'indice.

Le calcul de l'indice d'équité comporte deux étapes.

ÉTAPE 1 : CALCUL DE L'INDICE DE REPRÉSENTATION PROPORTIONNELLE :

La première étape consiste à déterminer **l'indice de représentation proportionnelle** pour le groupe.

L'algorithme de l'indice de représentation proportionnelle (IRP) pour un groupe ayant **n** niveaux de classification est le suivant :

IRP = Σ (p. 100 de femmes au niveau 1 × 1) + (p. 100 de femmes au niveau 2 × 2)...
+ (p. 100 de femmes au niveau **n** × **n**)
divisé par Σ(1+2+....+ **n**)
multiplié par 100.

Le calcul de l'IRP (voir exemples aux tableaux B1 à B4) comporte les étapes suivantes.

1. Déterminer le pourcentage de femmes à chaque niveau de classification du groupe à l'étude (colonne 4).
2. Pour chaque niveau, multiplier le numéro du niveau (colonne 1) par le pourcentage de femmes à ce niveau (colonne 4) afin d'obtenir le facteur pour ce niveau (colonne 5).

3. Lorsque cette opération a été effectuée pour chaque niveau, additionner tous les facteurs afin d'obtenir un total pour la colonne 5.
4. Faire le total de tous les niveaux (colonne 1).
5. Diviser le total de la colonne 5 par le total de la colonne 1 et multiplier par 100 pour exprimer le résultat en pourcentage. Celui-ci correspond à l'indice de représentation proportionnelle.

ÉTAPE 2 : CALCUL DE L'INDICE D'ÉQUITÉ

Le rapport de l'IRP à la représentation totale, multiplié par 100, correspond à l'indice d'équité pour le groupe.

REPRÉSENTATION «ÉQUITABLE»

Pour tenter de déterminer si la représentation des femmes dans un groupe professionnel donné est «équitable», il faut étudier un certain nombre de facteurs. Il faut tout d'abord examiner la disponibilité générale de femmes possédant les compétences nécessaires pour exécuter les fonctions exigées du groupe. Autrement dit, à moins qu'il n'existe dans la population active un nombre acceptable de femmes compétentes dans un secteur professionnel donné, on ne peut raisonnablement pas s'attendre de trouver une forte proportion de femmes employées dans ce domaine au sein de la fonction publique. Toutefois, quelle que soit la proportion réelle de femmes employées dans un groupe professionnel, il faut, pour que la représentation soit équitable, que ces femmes soient employées en proportion égale **à tous les niveaux** du groupe.

En ce qui concerne la formule de l'indice d'équité, l'IFP doit être égal à la représentation totale en pourcentage des femmes dans le groupe. Autrement dit, le rapport entre l'IFP et le pourcentage total de femmes doit être 1:1, ou 100 p. 100. Un indice d'équité inférieur à 100 montre que les femmes du groupe sont «refoulées» aux niveaux inférieurs; plus l'indice est bas, plus les femmes sont «refoulées». Inversement, un indice de plus de 100 montre que les femmes de ce groupe sont bien représentées aux niveaux supérieurs de classification.

Tableau B1
Taux de représentation moyen;
répartition équilibrée

1 Niveau	2 Total	3 Femmes	4 % femmes	5 Facteur[a]
1	2 000	1 000	50	0,5
2	1 200	600	50	1,0
3	1000	500	50	1,5
4	600	300	50	2,0
5	400	200	50	2,5
6	200	100	50	3,0
7	100	50	50	3,5
8	50	25	50	4,0
36	**5 550**	**2 775**	**50**	**18,0**

L'IRP pour ce groupe = (18,0/36)*100 = 50.

L'INDICE D'ÉQUITÉ POUR CE GROUPE = IRP/% TOTAL
= (50/50)*100 = 100

a Factor = niveau * % femmes (colonne 1 * colonne 4)

Tableau B2

Taux de représentation élevé; répartition refoulée

1 Niveau	2 Total	3 Femmes	4 % femmes	5 Facteur[a]
1	2 000	1 600	80	0,8
2	1 200	960	80	1,6
3	1000	800	80	2,4
4	600	420	70	2,8
5	400	200	50	2,5
6	200	80	40	2,4
7	100	20	20	1,4
8[b]	50	10	20	1,6
36	**5 550**	**4 090**	**74**	**15,5**

L'IRP pour ce groupe = 15,5/36*100 = 43.

L'INDICE D'ÉQUITÉ POUR CE GROUPE = IRP/% TOTAL = (43/74)*100 = 58

(Si l'on supprime le niveau 8 : IRP = 13,9/28*100 = 50 : Indice d'équité = *(50/74)*100 = 67)

a Facteur = niveau * % femmes (colonne 1 * colonne 4)
b Vu le faible nombre d'employés, on peut éliminer ce niveau du calcul.

Tableau B3

Taux de représentation faible; répartition équilibrée

1 Niveau	2 Total	3 Femmes	4 % femmes	5 Facteur[a]
1	2 000	400	20	0,2
2	1 200	240	20	0,4
3	1 000	200	20	0,6
4	600	120	20	0,8
5	400	80	20	1,0
6	200	40	20	1,2
7	100	20	20	1,4
8[b]	50	10	20	1,6
36	**5 550**	**1 110**	**20**	**7,2**

L'IRP pour ce groupe = (7,2/36)*100 = 20,

L'INDICE D'ÉQUITÉ POUR CE GROUPE = IRP/% TOTAL = (20/20)*100 = 100

(Si l'on supprime le niveau 8 : IRP = 5,6/28 = 20 : Indice d'équité = (20/20)*100 = 100)

a Facteur = niveau * % femmes (colonne 1 * colonne 4)
b Vu le faible nombre d'employés, on peut éliminer ce niveau du calcul.

Tableau B4

Taux de représentation moyen;
répartition refoulée

1 Niveau	2 Total	3 Femmes	4 % femmes	5 Facteur[a]
1	2 000	1 400	70	0,7
2	1 200	720	60	1,2
3	1 000	500	50	1,5
4	600	240	40	1,6
5	400	120	30	1,5
6	200	40	20	1,2
7	100	10	10	0,7
8[b]	50	2	4	0,3
36	**5 500**	**3 030**	**55**	**8,7**

L'IRP pour ce groupe = (8,7/36)*100 = 24.

L'INDICE D'ÉQUITÉ POUR CE GROUPE = IRP/% TOTAL = (24/55)*100 = 44

(Si l'on supprime le niveau 8 : IRP = 8,4/28 = 30 : Indice d'équité = (30/55)*100 = 55)

a Facteur = niveau * % femmes (colonne 1 * colonne 4)
b Vu le faible nombre d'employés, on peut éliminer ce niveau du calcul.

SECTION C

LA DYNAMIQUE DU PROCESSUS DE PROMOTION/ NOMINATION : MODÈLE DE SIMULATION

SECTION C

La dynamique du processus de promotion/nomination

UN MODÈLE DE SIMULATION

On a créé un modèle de simulation afin d'examiner les conséquences, au cours d'une période donnée, de changements apportés à divers facteurs (voir le chapitre 4) sur les proportions de femmes à hommes à chaque niveau d'un groupe. Afin de préserver la simplicité du modèle, on a posé les hypothèses suivantes :

a) Le nombre total d'employés à un niveau donné ne change pas d'une année à l'autre (c.-à-d., qu'il ne se produit pas de transformation majeure dans le groupe professionnel, qu'il n'y a pas de réduction d'effectifs sensible).
b) Les taux de flux et les rapports (femmes:hommes) généraux pour l'année 1988 s'appliquent également dans l'avenir.

Au coeur du modèle, on retrouve l'équation suivante :

$$P_I + R + O_I = P_O + D + O_O$$

où :

P_I = Promotions à ce niveau du niveau inférieur;
R = Recrutement dans ce niveau de l'extérieur de la fonction publique,
O_I = Mutations à ce niveau des autres groupes de la FP;
P_O = Promotions de ce niveau au niveau supérieur;
D = Départs de ce niveau à l'extérieur de la FP;
O_O = Départs de ce niveau à d'autres groupes de la FP.

Le modèle, pour un groupe professionnel donné, commence par un ensemble de nombres d'hommes et de femmes à chacun des niveaux du groupe en question.

Pour chacun des niveaux, on prévoit la situation à la fin de l'année en se servant de l'équation ci-dessus et en faisant entrer en ligne de compte les facteurs suivants :

- les taux de flux pour chacun des éléments de flux d'entrée et de flux de sortie et
- les taux de flux relatifs femmes:hommes.

Les proportions résultantes d'hommes et de femmes à chaque niveau peuvent ensuite servir de conditions d'entrée pour l'année suivante et cette opération peut être répétée aussi souvent qu'il le faut.

APPLICATION DU MODÈLE

Changements prévus dans un groupe professionnel donné

Pour donner un exemple de l'application du modèle, on a choisi le groupe AS (services administratifs), parce qu'il est relativement nombreux et qu'il représente un groupe d'apport important pour le groupe SM (gestion supérieure).

Voici les conditions dont on s'est servi pour le modèle.

Conditions initiales

Niveau	Hommes	Femmes	PR	A	RT	RGO	X	Y	YRT	B	OPS
1	487	1309	0,000	0,196	0,026	0,782	0,890	1,473	0,382	0,864	0,763
2	996	1611	0,047	0,122	0,031	0,715	1,250	2,214	0,435	1,603	1,000
3	1073	1017	0,100	0,062	0,020	0,697	1,170	1,232	0,444	1,710	0,610
4	945	585	0,120	0,041	0,024	0,958	1,340	1,750	0,467	1,452	0,949
5	927	360	0,087	0,083	0,022	0,724	1,210	0,828	0,423	0,952	0,871
6	810	205	0,077	0,077	0,018	1,268	1,420	2,350	1,933	1,660	0,661
7	507	80	0,072	0,076	0,021	1,372	1,000	1,592	1,250	3,767	1,027
8	1	0	0,000	0,000	0,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

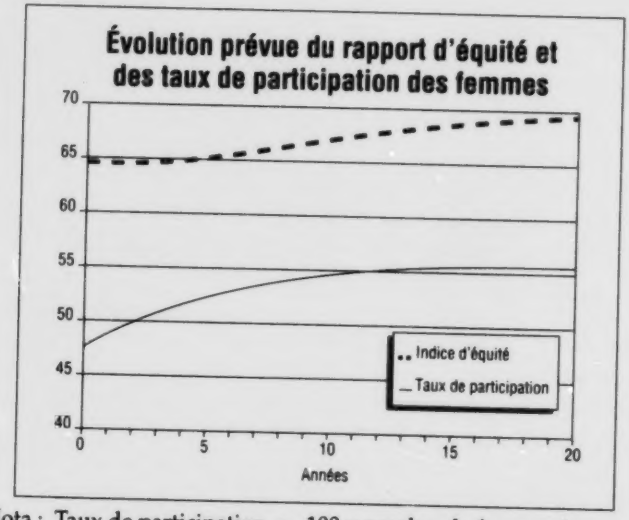
PR = Promotions au niveau/Nombre à ce niveau
A = Nominations d'autres groupes à ce niveau/Nombre à ce niveau
RT = Recrutements à ce niveau/Nombre à ce niveau
RGO = Nombre de personnes qui quittent le groupe pour aller à d'autres groupes/Nombre de personnes qui quittent la FP
X = Taux de promotion femmes/hommes
Y = Taux de nominations des autres groupes femmes/hommes
YRT = Taux de recrutement/Rapport femmes/hommes
B = Rapport femmes/hommes qui quittent le niveau pour accéder à d'autres groupes
OPS = Rapport femmes/hommes qui quittent le niveau et la FP.

Il convient de signaler que les taux de promotion et les flux d'arrivée d'autres groupes tendent à être appréciablement plus élevés pour les femmes que pour les hommes. Le flux de sortie relatif vers d'autres groupes est aussi plus élevé pour les femmes que pour les hommes tandis que pour le recrutement et les départs de la fonction publique, c'est plutôt l'inverse qu'on constate généralement. Après 20 ans, la répartition prévue pour ce groupe professionnel est la suivante :

Répartition des hommes et des femmes dans le groupe AS

Niveau	Initial		Après 20 ans	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
1	487	1 309	367	1 429
2	996	1 611	835	1 772
3	1 073	1 017	828	1 262
4	945	585	76	763
5	927	360	807	480
6	810	205	673	342
7	507	80	503	84
8	1	0	1	0

En ce qui a trait aux taux de participation des femmes et à l'indice d'équité*, voici ce que nous obtenons :



* Nota : Taux de participation = 100 × nombre de femmes/(nombre de femmes + nombre d'hommes)

Indice d'équité = 100 lorsque le rapport entre femmes et hommes est égal au taux de participation à chaque niveau du groupe professionnel.

BASE DU MODÈLE

M(I,J) = PRINM(I) + OTGINM(I) + RINM(I) - PROUTM(I)
- OGOUTM(I) - OUTPSM(I) + M(I,JST)

W(I,J) = PRINM(I) + OTGINW(I) + RINW(I) - PROUTW(I)
- OGOUTW(I) - OUTPSW(I) + W(I,JST)

La lettre M à la fin de la variable indique hommes et W indique femmes.

Les équations équivalant à celles présentées ci-dessous pour les femmes s'appliquent aux hommes.

W(I,J) = Nombre de femmes au niveau I au moment J
W(I,JST) = Nombre de femmes au niveau I à la période J-1
PRINW(I) = Promotions au niveau I
OTGINW(I) = Flux d'entrée d'autres groupes au niveau I
RINW(I) = Recrutement au niveau I
PROUTW(I) = Promotion à partir du niveau I
OGOUTW(I) = Flux de sortie vers d'autres groupes du niveau I
OUTPSW(I) = Départs du niveau I vers l'extérieur de la fonction publique
PRINW(I) = (M(I,JST + W(I,JST)) * P(I) * W(IST,JST) * X(IST)/ (M(IST,JST) + W(IST,JST) * X(IST))
PRINM(I) = (M(I,JST) + W(I,JST)) * P(I) * M(IST,JST)/(M(IST,JST) + W(IST,JST) * X(IST))

où P(I) = Nombre de promotions au niveau/Nombre de personnes à ce niveau
X(IST) = Taux de promotion relatif des femmes par rapport aux hommes du niveau I-1.

OTGINW(I) = (M(I,JST) + W(I,JST)) * A(I) * W(I,1) * Y(I) / (M(I,1) + W(I,1) * Y(I))

OTGINM(I) = (M(I,JST) + W(I,JST)) * A(I) * M(I,1)/(M(I,1) + W(I,1) * Y(I))

où A(I) = Nombre de personnes qui entrent à ce niveau d'autres groupes/Nombre de personnes à ce niveau
Y(I) = Taux d'arrivée relatif des femmes par rapport aux hommes au niveau I

RINW(I) = (M(I,JST) + W(I,JST)) * RT(I) * W(I,1) * YRT(I)/(M(I,1) + W(I,1) * YRT(I))

RINM(I) = (M(I,JST) + W(I,JST)) * RT(I) * M(I,1)/(M(I,1) + W(I,1) * YRT(I))

où RT(I) = Nombre de personnes recrutées au niveau I de l'extérieur de la FP/Nombre de personnes au niveau I

YRT(I) = Taux de recrutement relatif des femmes par rapport aux hommes qui entrent au niveau I

PROUTW(I) = (M(IZ,JST) + W(IZ,JST)) * P(IZ) * W(I,JST)* X(I)/(M(I,JST + W(I,JST) * X(I))

PROUTM(I) = (M(IZ,JST) + W(IZ,JST)) * P(IZ) * M(I,JST)/(M(I,JST) + W(I,JST) * X(I))

où P(IZ) = Nombre de personnes promues au niveau I+1/Nombre de personnes au niveau I+1

X(I) = Taux de promotion relatif des femmes par rapport aux hommes du niveau I

OUTPSW(I) = (PRINM(I) + PRINW(I) + OTGINM(I) + OTGINW(I) + RINM(I) + RINW(I) - PROUTM(I) - PROUTW(I)) * (1/(1+RGO(I)) * W(I,JST) * OPS(I)/(M(I,JST) + W(I,JST) * OPS(I)

OUTPSM(I) = (PRINM(I) + PRINW(I) + OTGINM(I) + OTGINW(I) +RINM(I) + RINW(I) - PROUTM(I) - PROUTW(I))* (1/(1 + RGO(I))) * M(I,JST)/(M(I,JST) + W(I,JST) * OPS(I))

où RGO(I) = Rapport entre le nombre de personnes qui quittent pour aller à d'autres groupes/Nombre de personnes qui quittent la fonction publique

OPS(I) = Taux relatif femmes/hommes qui quittent la fonction publique du niveau (I)

OGOUTW(I) = (PRINM(I) + PRINW(I) + OTGINM(I) + OTGINW(I) + RINM(I) + RINW(I) - PROUTM(I) - PROUTW(I)) * (RGO(I)/(1 + RGO(I)) * W(I,JST) * B(I)/(M(I,JST) + W(I,JST) * (B(I))

où B(I) = Taux relatif femmes/hommes qui quittent le niveau I pour aller à d'autres groupes.

SECTION D

L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE :

1) ÉLABORATION DE LA FORMULE

SECTION D
L'enquête par questionnaire : élaboration de la formule

OBJECTIFS DE L'ENQUÊTE

Comme pour presque toute recherche en sciences sociales, c'est une enquête qui a constitué le fondement des efforts de recherche du groupe de travail. Il est évidemment important de connaître les opinions des fonctionnaires lorsqu'on veut analyser une question comme les obstacles à l'avancement. Un obstacle qui existe «dans l'esprit seulement» peut néanmoins constituer un obstacle très réel, et la façon dont il est perçu détermine éventuellement s'il est possible de le surmonter ou non. C'est ce que nous ont clairement révélé les entrevues avec les «pionnières et éclaireuses», c'est-à-dire les femmes qui ont réussi à surmonter tous les obstacles dans leur chemin. Ces dernières ont insisté sur le fait qu'elles n'avaient pas rencontré d'**obstacles**; elles ont toutefois avoué qu'elles s'étaient parfois butées à des **empêchements** avec lesquels elles avaient dû composer.

En plus d'explorer les opinions des fonctionnaires, le groupe de travail devait obtenir des données statistiques sur l'évolution des femmes dans le temps. Une part de cette information pouvait être extraite des dossiers de l'administration fédérale, mais ceux-ci ne renfermaient pas tous les renseignements nécessaires. Un autre avantage important que présente l'obtention de données au moyen d'une enquête est que cette méthode permet aux analystes de corréler les opinions des fonctionnaires avec les progrès effectivement accomplis.

C'est Statistique Canada qui, au nom du groupe de travail, a conçu, administré et analysé l'enquête.

LA NATURE DE L'ENQUÊTE

Le groupe de travail avait pour mandat d'étudier les obstacles rencontrés par les femmes. Pour cela, il fallait déterminer si certains des obstacles cernés s'appliquaient également aux hommes. C'est pourquoi chaque

élément du programme de recherche a inclus un groupe témoin approprié composé d'hommes. Pour l'enquête, le questionnaire a été intitulé simplement «Obstacles à l'avancement dans la fonction publique» et il a été envoyé à des nombres à peu près égaux d'hommes et de femmes.

PLAN DE L'ENQUÊTE

Teneur de la formule d'enquête

Un facteur dont il faut tenir compte lorsqu'on conçoit une enquête par questionnaire est la taille de la formule envisagée. D'une part, il faut s'assurer que celle-ci inclut toutes les questions pertinentes. L'ajout d'une question entraîne des frais administratifs (composition, impression, distribution, etc.) négligeables, mais le coût d'**omission** d'une question clé peut être exorbitant (à la limite, cela peut obliger de répéter l'enquête). Par contre, il ne faut pas oublier que les répondants doivent prendre le temps et la peine de remplir et de renvoyer la formule. Si celle-ci est trop longue et complexe, les gens ne vont tout simplement pas la remplir et le taux de réponse peut être inférieur au taux qui garantit une enquête statistiquement crédible. Il est donc extrêmement important de s'assurer que la formule d'enquête inclut toutes les questions clés, mais uniquement celles-là.

Pour assurer le respect de ces deux exigences, Statistique Canada a prévu à l'étape de la conception de la formule une série de groupes de discussion. Ceux-ci consistent essentiellement en des groupes bien suivis dans lesquels un animateur habile oriente la discussion autour des thèmes voulus. L'objectif des groupes de discussion était de cerner les points chaudement débattus en ce qui concerne l'avancement des femmes dans la fonction publique fédérale, c'est-à-dire les points à examiner de plus près au moyen de l'enquête.

Les groupes de discussion

La plupart des 13 groupes de discussion se sont réunis en décembre 1988. Il y avait sept groupes composés uniquement de femmes et six groupes mixtes. Quatre des 13 groupes ont tenu leurs discussions en français et neuf en anglais. Y ont pris part des représentants d'une gamme de ministères et des participants de la région de la capitale nationale ainsi que de diverses autres régions. Les participants ont été choisis au hasard par Statistique Canada.

Bien que les groupes de discussion ne puissent être considérés sur le plan statistique comme représentatifs de l'ensemble de la fonction publique, ils ont effectivement cerné un certain nombre de

préoccupations clés au sujet de l'équité en matière d'emploi pour les femmes dans la fonction publique fédérale ainsi que des obstacles à la réalisation de cette équité. Les groupes ont également fait diverses observations au sujet de la nature des obstacles et des perceptions des fonctionnaires fédéraux. Ces observations ont représenté un facteur important dont on a tenu compte lors de l'élaboration du questionnaire. Nous résumons ci-dessous certaines des principales observations.

Opinions générales

On a généralement l'impression que l'administration fédérale a accompli des progrès mais qu'il reste encore du chemin à faire pour cerner et éliminer des obstacles. Les obstacles les plus évidents ont été décelés et supprimés, mais il reste encore des obstacles subtiles. Certains participants ont affirmé qu'un segment de la haute direction défend pour la forme le principe de l'équité en matière d'emploi tout en trouvant des moyens subtils de le contourner. Il est rare par exemple qu'on pose des questions «inacceptables» (trop personnelles) lors des entrevues de sélection, mais les gestionnaires trouvent des moyens détournés d'obtenir réponses à ces questions. Plus un gestionnaire occupe un poste élevé dans la hiérarchie, plus il peut faire preuve de discrimination et s'en sauver.

On a noté des différences importantes entre la région de la capitale nationale et les bureaux régionaux pour ce qui est des réactions des employés. Les différences entre les divers bureaux régionaux étaient moins marquées. Les syndicats ont obtenu plus d'éloges que la direction pour les progrès accomplis jusqu'à maintenant sur le plan de l'équité en matière d'emploi.

Opinions particulières

Dotation :

- Les comités de sélection pratiquent la discrimination à l'endroit des femmes enceintes.
- Les femmes doivent être plus qualifiées que les hommes pour être choisies.
- Les comités considèrent encore les femmes comme étant les premières responsables du soin des enfants, ce qui signifie qu'elles sont moins disposées à voyager, à travailler des heures supplémentaires, à déménager s'il y a lieu.

- De nombreux emplois sont encore considérés comme des emplois «d'hommes» ou des emplois «de femmes». Qui plus est, beaucoup de personnes considèrent encore la direction comme étant la chasse gardée des hommes.
- Les hommes **et** les femmes ont des stéréotypes.

Formation et planification de carrière :

- À cause des mesures de restriction, la formation est limitée pour tous les employés, mais il y a davantage de programmes de formation offerts à la haute direction et par conséquent aux **hommes**.
- À cause des mesures de restriction, les possibilités d'avancement sont limitées pour tous.
- Les habiletés linguistiques limitent l'avancement des hommes et des femmes. On croit fermement que les exigences linguistiques limitent les carrières des hommes et des femmes. «Il ne suffit pas de parler français; il faut être francophone.»

Avancement :

- À cause des facteurs d'équité (objectifs et contingentements), les femmes gravissent les échelons de la hiérarchie avant d'être prêtes. Ceci a permis à des femmes médiocres de progresser.
- Les femmes qui progressent dans des secteurs non traditionnels suscitent des soupçons et du ressentiment. Certaines personnes estiment que ces femmes ont avancé plus parce qu'elles sont des femmes qu'à cause de leur mérite et de leurs compétences.
- Bien que les femmes appuient les programmes d'équité, elles tiennent à ce que les promotions soient clairement liées à leurs habiletés manifestes.
- Les mentors et les réseaux sont des facteurs critiques pour l'avancement professionnel. Les réseaux et les systèmes de mentors sont établis depuis longtemps chez les hommes tandis que les femmes tendent à être exclues. Certaines femmes gestionnaires ne sont pas disposées à servir de mentors auprès d'autres femmes, etc.
- Il existe une «marge étroite de comportements acceptables» pour les femmes qui occupent des postes de direction.

Perceptions de l'égalité :

- Il existe de grandes variations d'un ministère à un autre, d'une région à une autre au sein d'un ministère et même entre les employés d'un ministère.

- Certains **hommes** se considèrent eux-mêmes comme des victimes de la discrimination à cause des programmes d'équité en matière d'emploi. Selon eux, les femmes bénéficient d'un traitement préférentiel, et ils en sont offusqués.
- Le favoritisme est répandu, mais est plutôt lié à la personnalité qu'au sexe.

Perceptions de la haute direction :

- Les attitudes de la haute direction envers l'équité en matière d'emploi varient selon le ministère et la personne.
- Beaucoup d'hommes plus âgés semblent avoir une attitude «vieux jeu» envers les femmes. Cette attitude est aussi une question de culture.
- Les membres de la haute direction appuient ouvertement les programmes d'équité (plusieurs personnes ont ajouté... «parce qu'ils n'ont pas d'autre choix») mais certains le font uniquement pour la forme.

Responsabilités familiales et le soin des enfants :

- Les responsabilités familiales sont encore considérées surtout comme étant un devoir de la femme.
- Il subsiste encore un certain nombre d'obstacles administratifs (par exemple, programmes de congé familial, régime de pension, partage d'emploi et emploi à temps partiel).
- Les garderies demeurent un sujet d'actualité.[1]

Autres commentaires :

- Il faut redéfinir le «succès» dans notre société moderne. Étant donné la croissance limitée actuelle de la fonction publique et la reconnaissance croissante du besoin d'équilibrer la carrière et les responsabilités familiales, les vieilles définitions ne s'appliquent plus.
- Ces réunions ont révélé l'existence d'un problème important de moral (qui n'est pas nécessairement lié à la question d'équité en matière d'emploi).
- «Dans la fonction publique fédérale, nous sommes comme une forêt dans un parc national : nous vieillissons tous ensemble.»

---

1 *Les membres du groupe de travail ont jugé que cette question était trop importante pour être examinée simplement comme un élément de la présente étude. Étant donné qu'on l'examine dans un autre contexte au sein de l'administration fédérale, le groupe de travail a résolu de reconnaître les soins de la famille comme un obstacle pour les femmes mais de ne pas consacrer des ressources de recherche à l'examen de cette question.*

TAUX DE RÉPONSE

En juillet 1989, 20 000 fonctionnaires (un nombre à peu près égal d'hommes et de femmes) ont reçu le questionnaire. Les premiers questionnaires remplis ont été reçus quelques jours seulement après leur diffusion. Statistique Canada a reçu la plupart des questionnaires en juillet et août, mais a continué d'en recevoir tout l'automne.

Au total, Statistique Canada a reçu 12 044 questionnaires remplis, dont 6 082 de femmes et 5 962 d'hommes. En examinant les réponses, l'équipe de Statistique Canada a déterminé que l'enquête produirait des données fiables et ne présentant pas de biais significatifs.

Le fait que 60 p. 100 des répondants ont non seulement répondu aux questions particulières mais ont choisi d'ajouter leurs propres commentaires révèle l'importance attachée à l'enquête. Ce taux de réponses spontanées est le plus élevé que l'équipe de Statistique Canada ait jamais enregistré pour une enquête de cette nature.

L'analyse des réponses au questionnaire a été achevée vers la mi-décembre 1989.

SECTION D

L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

2) LE QUESTIONNAIRE

Statistique Canada / Statistics Canada

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Cher(e) répondant(e)

A titre de plus grand employeur au pays, le gouvernement du Canada s'est engagé à assurer que le processus d'avancement des particuliers soit juste et équitable. Le présent questionnaire sert à recueillir des renseignements sur les attitudes, les perceptions et les opinions des fonctionnaires concernant les obstacles qu'ils peuvent avoir rencontrés durant leur carrière dans la fonction publique. Les données de l'enquête permettront au gouvernement de mieux comprendre le processus d'avancement des employés à l'intérieur de la fonction publique et de recommander les mesures appropriées pour améliorer la situation à l'avenir.

L'enquête est menée pour le compte du groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique en vertu de la Loi sur la statistique qui garantit que les renseignements que vous fournirez demeureront confidentiels et serviront uniquement à des fins statistiques. Statistique Canada ne divulguera en aucun cas de l'information à votre sujet à qui que ce soit, y compris le groupe de travail. Tous les tableaux statistiques seront vérifiés par Statistique Canada afin d'assurer qu'ils ne permettent pas de déterminer l'identité d'un particulier.

L'échantillon de la présente enquête a été choisi avec soin de façon à représenter tous les ministères et organismes, tous les groupes et niveaux professionnels et toutes les régions géographiques du pays. Veuillez prendre quelques minutes pour remplir le questionnaire avant le 23 juin 1989. Même si vous n'avez pas personnellement fait l'objet de discrimination au cours de votre carrière dans la fonction publique, votre participation est essentielle car elle permet d'assurer une juste représentation des opinions et des expériences de tous les fonctionnaires. Avant l'automne de la présente année, un rapport du groupe de travail incorporant les résultats de l'enquête sera présenté au Président du Conseil du Trésor. Statistique Canada publiera aussi des statistiques sommaires de l'enquête peu après la présentation du rapport.

Nous vous remercions de votre collaboration et de votre aide.

Ivan P. Fellegi
Statisticien en chef du Canada

Comment remplir le questionnaire

A **Répondez aux questions de la façon suivante :**

Cochez un cercle	X
OU Inscrivez un numero dans une case	05
OU Écrivez en lettres moulées dans une case	A B C D E F

B Après avoir rempli le questionnaire, insérez-le dans l'enveloppe de retour affranchie et déposez l'enveloppe à la poste

CONFIDENTIEL UNE FOIS REMPLI

Déclaration exigée en vertu de la Loi sur la statistique, Statuts revisés du Canada, 1985, chapitre S19

8-5103-222 14-4-89 SOC/ENM-040-03384

(English on reverse side)

Canada

DATE D'EMBAUCHAGE LA PLUS RÉCENTE DANS LA FONCTION PUBLIQUE

1. Quand avez-vous été embauché(e) dans la fonction publique fédérale? Si vous avez quitté la fonction publique à un certain moment, indiquez la date la plus récente à laquelle vous avez été embauché(e).

Mois ____ Année 19__

2. Dans quel ministère avez-vous été embauché(e) et quelle était la classification de votre poste?

(par ex. — Ministère: MDN, groupe CR, sous-groupe 000, niveau 04
— Ministère: Agriculture, groupe ST, sous-groupe SCY, niveau 03)

Ministère _____

Gr. S.-gr. Niv.

Classification ____ ____ ____

Les questions 3 à 10 se rapportent au poste décrit à la question 2.

3. Dans quelle ville et province/territoire avez-vous occupé ce poste?

Ville _____

Province/territoire

Terre-Neuve	01	Manitoba	09
Île-du-Prince-Édouard	02	Saskatchewan	09
Nouvelle-Écosse	03	Alberta	10
Nouveau-Brunswick	04	Colombie-Britannique	11
Région de la Capitale nationale	05	Yukon	12
Québec (à l'exc. de la région de la Capitale nationale)	06	Territoires du Nord-Ouest	13
Ontario (à l'exc. de la région de la Capitale nationale)	07	Hors du Canada	14

4. Quelle était votre situation d'employé(e) relative à ce poste?

Nommé(e) pour une période indéterminée (permanent) à plein temps	1
Nommé(e) pour une période indéterminée (permanent) à temps partiel	2
Nommé(e) pour une période déterminée, 6 mois ou moins	3
Nommé(e) pour une période déterminée, plus de 6 mois	4
Occupant un emploi saisonnier ou occasionnel	5

5. Comment avez-vous entendu parler de ce poste **pour la première fois**? (Cochez une seule réponse)

Publicité / médias	01
Répertoire de la Commission de la fonction publique	02
Alors que je travaillais à contrat dans la fonction publique	03
La personne chargée de pourvoir le poste m'en a parlé	04
Des amis qui travaillent dans la fonction publique m'en ont parlé	05
Avis de concours dans les locaux d'un service gouvernemental	06
Alors que je travaillais dans la fonction publique pour une agence de placement	07
Une agence de recrutement de cadres m'en a parlé	08
Une agence de placement m'en a parlé	09
Service de recrutement de l'université, du collège, de l'institut	10
Centre d'emploi du Canada	11
Je ne me souviens pas	12
Autre, veuillez préciser	13

6. Quel était votre plus haut niveau d'instruction au moment où vous avez obtenu ce poste?

- Moins que le cours secondaire ... 1 ○
- Cours secondaire terminé ... 2 ○
- Certificat ou diplôme d'un collège communautaire, d'un institut technique ou d'un cégep, diplôme en sciences infirmières ... 3 ○

Passez à la q. 8

- Baccalauréat (par ex., B.A., B.Sc., B.Sc.A., B. Ed. de 4 ans) ... 4 ○
- Diplôme en médecine, en art dentaire, en médecine vétérinaire ou en optométrie ... 5 ○
- Maîtrise (par ex., M.A., M.D.) ... 6 ○
- Doctorat acquis (par ex., Ph.D.) ... 7 ○

7. Veuillez indiquer le principal domaine d'études de votre plus haut grade à ce moment-là.

- Pédagogie ... 01 ○
- Éducation physique, loisirs et divertissements ... 02 ○
- Beaux-arts, arts appliqués et arts d'exécution ... 03 ○
- Administration, commerce, finance, comptabilité et domaines connexes ... 04 ○
- Sciences sociales, humanités et domaines connexes (inc. bibliothéconomie) ... 05 ○
- Droit ... 06 ○
- Agriculture et sciences biologiques ... 07 ○
- Génie et sciences appliquées (inc. foresterie et architecture) ... 08 ○
- Sciences infirmières ... 09 ○
- Professions des sciences de la santé, excluant les sciences infirmières ... 10 ○
- Mathématiques, sciences physiques, informatique et domaines connexes ... 11 ○

8. Quel était votre état matrimonial lors de votre plus récent embauchage?

- Marié(e) (ou vivant en union libre/avec un(e) partenaire) ... 1 ○
- Célibataire ... 2 ○
- Veuf/veuve ... 3 ○
- Séparé(e) ou divorcé(e) ... 4 ○

9. En vous incluant, combien de personnes vivaient dans votre logement à ce moment-là? 1 [.] personne(s)

Combien d'entre elles avaient

- 5 ans ou moins? 2 [.]
- 6 à 11 ans? 3 [.]
- 12 à 17 ans? 4 [.]
- 18 à 64 ans? 5 [.]
- 65 ans et plus? 6 [.]

10. Combien d'entre elles étaient des personnes avec un handicap? Aucune 99 ○ OU [.] personne(s)

11. Depuis votre plus récent embauchage dans la fonction publique, avez-vous pris un congé payé ou non payé ou vous êtes-vous absenté(e) de votre travail pendant trois mois consécutifs (13 semaines) ou plus?

Oui 1 ○ Non 2 ○ ⟶ *Passez à la q. 14*

12. Combien de congés de ce genre avez-vous pris? [.] congé(s)

Nous aimerions avoir des renseignements additionnels sur vos derniers congés de trois mois et plus. Commencez par le plus récent. (Vous pouvez en indiquer jusqu'à quatre.)

13.

	Date du début	Date de la fin	RÉMUNÉRATION DU MINISTÈRE	RAISON
Congé 1	1 ..... (M M A A)	2 ..... (M M A A)	Oui, pleine rémunération [01]	Congé de maternité/paternité, congé parental suivant la naissance ou l'adoption d'un enfant [11]
			Oui, rémunération partielle [02]	Congé pour les soins et l'éducation d'enfants d'âge préscolaire [12]
			Aucune rémunération [03]	Congé d'éducation [13]
				Congé d'invalidité de longue durée ou congé de maladie [14]
				Formation linguistique [17]
				Autre, veuillez préciser [18]
Congé 2	3 ..... (M M A A)	4 ..... (M M A A)	Oui, pleine rémunération [04]	Congé de maternité/paternité, congé parental suivant la naissance ou l'adoption d'un enfant [21]
			Oui, rémunération partielle [05]	Congé pour les soins et l'éducation d'enfants d'âge préscolaire [22]
			Aucune rémunération [06]	Congé d'éducation [23]
				Congé d'invalidité de longue durée ou congé de maladie [24]
				Formation linguistique [27]
				Autre, veuillez préciser [28]
Congé 3	5 ..... (M M A A)	6 ..... (M M A A)	Oui, pleine rémunération [07]	Congé de maternité/paternité, congé parental suivant la naissance ou l'adoption d'un enfant [31]
			Oui, rémunération partielle [08]	Congé pour les soins et l'éducation d'enfants d'âge préscolaire [32]
			Aucune rémunération [09]	Congé d'éducation [33]
				Congé d'invalidité de longue durée ou congé de maladie [34]
				Formation linguistique [37]
				Autre, veuillez préciser [38]
Congé 4	7 ..... (M M A A)	8 ..... (M M A A)	Oui, pleine rémunération [10]	Congé de maternité/paternité, congé parental suivant la naissance ou l'adoption d'un enfant [41]
			Oui, rémunération partielle [11]	Congé pour les soins et l'éducation d'enfants d'âge préscolaire [42]
			Aucune rémunération [12]	Congé d'éducation [43]
				Congé d'invalidité de longue durée ou congé de maladie [44]
				Formation linguistique [47]
				Autre, veuillez préciser [48]

14. Depuis votre plus récent embauchage, avez-vous travaillé à temps partiel ou partagé un emploi dans la fonction publique?

Oui [1] ——► Combien de temps? Moins d'un an [99] **OU** ..... année(s)

Non [2]

15. Au total, combien de postes différents avez-vous occupés dans la fonction publique depuis votre dernier embauchage?

..... poste(s)

16. Occupez-vous toujours le poste que vous avez indiqué à la question 2, dans le même groupe et au même niveau?

Oui [1] ——► *Passez à la q. 22*

Non [2]

POSTE ACTUEL

17 Pour quel ministère travaillez-vous actuellement et quelle est votre classification?

Ministère

Classification Gr. Sg. Niv.

18 A quelle date avez-vous commencé à travailler dans votre poste actuel dans la fonction publique fédérale?

Mois Année 19

19 Dans quelle ville et province/territoire travaillez-vous?

Ville

Province/territoire

Terre-Neuve	01	Manitoba	10
Île-du-Prince-Édouard	02	Saskatchewan	11
Nouvelle-Écosse	03	Alberta	12
Nouveau-Brunswick	04	Colombie-Britannique	13
Région de la Capitale nationale	05	Yukon	14
Québec (à l'exc. de la région de la Capitale nationale)	06	Territoires du Nord-Ouest	15
Ontario (à l'exc. de la région de la Capitale nationale)	07		

20 Quelle est votre situation d'employé(e) actuelle?

Nommé(e) pour une période indéterminée (permanent) à plein temps 1

Nommé(e) pour une période indéterminée (permanent) à temps partiel 2

Nommé(e) pour une période déterminée, 6 mois ou moins 3

Nommé(e) pour une période déterminée, plus de 6 mois 4

Occupant un emploi saisonnier 5

21 Lequel des éléments ci-dessous décrit comment vous avez obtenu votre poste? (Cochez une seule réponse)

(a) Par concours interne (candidat gagnant ou qualifiant au poste) 01

Avant le concours, occupiez-vous ce poste

A titre intérimaire Oui 2 Non 4

A titre d'employé(e) en détachement? Oui 5 Non 6

A titre d'employé(e) sous-classé(e) Oui 7 Non 8

(b) Nomination sans concours 02

(c) Promotion après reclassification du poste 03

(d) Promotion après une nomination à un niveau inférieur à celui du poste (sous-classement) 04

(e) Mutation 05

(f) Nomination à partir d'une liste de priorité ou d'une liste de personnes mises en disponibilité 06

(g) Changement de votre situation d'employé(e) (de période déterminée à période indéterminée) 07

(h) Renouvellement de la période déterminée 08

(i) A titre d'employé(e) en détachement 09

(j) A titre d'intérimaire 10

(k) Dans le cadre d'un des programmes suivants : PRAS, CAP, GAT et DAS 11

(l) Dans le cadre d'échanges de cadres, d'échanges Canada ou de programmes internationaux 12

(m) Autre, veuillez préciser 13

22. Selon vous, dans quelle mesure chacun des facteurs suivants vous a-t-il aidé à obtenir votre poste? Cochez les cercles appropriés.

	Énormément	Passablement	Pas tellement	Pas du tout	S/O
(01) Diplômes scolaires	01	02	03	04	05
(02) Possibilité d'occuper le poste avant d'y être nommé	06	07	08	09	10
(03) Avoir reçu la formation appropriée pour ce poste	11	12	13	14	15
(04) Des affectations de perfectionnement m'ont préparé(e) pour le poste	16	17	18	19	20
(05) Connaissance appropriée de l'autre langue officielle	21	22	23	24	25
(06) Avoir la force nécessaire pour accomplir un travail physique	26	27	28	29	30
(07) Faire partie d'un groupe visé par le programme d'équité en matière d'emploi (minorité visible, femme, autochtone ou personne avec un handicap)	31	32	33	34	35
(08) Contacts sociaux/informels avec des gestionnaires du ministère, de l'organisme ou de la direction	36	37	38	39	40
(09) Contacts sociaux/informels avec des membres du personnel du ministère, de l'organisme ou de la direction	41	42	43	44	45
(10) Une personne influente/un mentor veille à mes intérêts	46	47	48	49	50
(11) Connaissances/amis dans le ministère	51	52	53	54	55
(12) Antécédents de travail	56	57	58	59	60
(13) Autre, veuillez préciser	61	62	63	64	65

23. De tous les facteurs indiqués à la question 22, quels sont les trois plus importants? Veuillez inscrire les chiffres correspondants.

1 ___ 2 ___ 3 ___

ÉVALUATION DU TRAVAIL

24. Durant les trois dernières années, avez-vous voulu une promotion ou entrepris des démarches pour obtenir une promotion?

Oui 1 Non 2 ⟶ *Passez à la q. 27*

25. Il arrive que des personnes se voient refuser une promotion pour des raisons qui n'ont aucun rapport avec leurs aptitudes, leur compétence ou leur expérience. Durant les trois dernières années, pensez-vous ne pas avoir obtenu une **PROMOTION** pour une des raisons ci-dessous? (Cochez toutes les réponses applicables.)

PARCE QUE:

(01) Mon(ma) directeur(rice)/surveillant(e) estimait que je n'étais pas prêt(e)	01
(02) Mon(ma) directeur(rice)/surveillant(e) ne voulait pas avoir à me remplacer	02
(03) Mon(ma) directeur(rice)/surveillant(e) ne m'a pas donné de renseignements au sujet du poste	03
(04) Mon(ma) directeur(rice)/surveillant(e) ne voulait pas appuyer ma demande	04
(05) Je ne m'entendais pas avec mon(ma) surveillant(e)	05
(06) Je ne voulais pas travailler des heures supplémentaires/à heures fixes/par postes (''shift'')	06
(07) J'étais trop jeune	07
(08) J'étais trop vieux (vieille)	08
(09) J'étais enceinte ou j'avais l'intention de le devenir	09
(10) Je suis une femme	10
(11) Je suis un homme	11
(12) Je fais partie d'un groupe minoritaire visible	12
(13) Je suis une personne avec un handicap	13
(14) Je suis un(e) autochtone	14
(15) Je désirais un emploi pour lequel on n'embauche habituellement pas une femme	15
(16) Je désirais un emploi pour lequel on n'embauche habituellement pas un homme	16
(17) J'avais de jeunes enfants ou d'autres personnes à charge à la maison	17
(18) Je travaillais à temps partiel / je partageais un emploi	18
(19) J'étais divorcé(e)/séparé(e)	19
(20) J'étais un parent seul	20
(21) Je me suis opposé(e) au harcèlement sexuel	21
(22) J'avais pris un congé de maternité/paternité, un congé parental ou un congé pour le soin des enfants	22
(23) J'avais pris un congé d'éducation/de formation linguistique	23
(24) J'avais pris un congé d'invalidité de longue durée/de maladie	24
(25) Je suis un(e) anglophone	25
(26) Je suis un(e) francophone	26
(27) Je ne pouvais pas déménager dans une autre ville	27
(28) Je ne faisais pas partie du groupe	28
(29) J'étais incapable de voyager	29
(30) Autre, veuillez préciser	30

26 De toutes les raisons indiquées à la question 25, quelles sont les trois plus importantes? Veuillez inscrire les chiffres correspondants.

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ]

27 Durant les trois dernières années, avez-vous voulu vous perfectionner ou entrepris des démarches pour vous perfectionner (par ex., un détachement, un nouveau projet important, un cours de formation, etc.)?

Oui 1 ○ Non 2 ○ ⟶ *Passez à la q.30*

28 Il arrive que des personnes se voient refuser l'occasion de se perfectionner (par ex., un détachement, un nouveau projet important, un cours de formation, etc.) pour des raisons qui n'ont aucun rapport avec leur potentiel. Durant les trois dernières années, pensez-vous que des **POSSIBILITES DE PERFECTIONNEMENT** vous ont échappé pour une des raisons suivantes? (Cochez toutes les réponses applicables.)

PARCE QUE:

(01)	Mon(ma) directeur(rice)/surveillant(e) estimait que je n'étais pas prêt(e)	01 ○
(02)	Mon(ma) directeur(rice)/surveillant(e) ne voulait pas avoir à me remplacer	02 ○
(03)	Mon(ma) directeur(rice)/surveillant(e) ne m'a pas donné les renseignements	03 ○
(04)	Mon(ma) directeur(rice)/surveillant(e) ne voulait pas appuyer ma demande	04 ○
(05)	Je ne m'entendais pas avec mon(ma) surveillant(e)	05 ○
(06)	Je ne voulais pas travailler des heures supplémentaires/à heures fixes/par postes (`shift`)	06 ○
(07)	J'étais trop jeune	07 ○
(08)	J'étais trop vieux (vieille)	08 ○
(09)	J'étais enceinte ou j'avais l'intention de le devenir	09 ○
(10)	Je suis une femme	10 ○
(11)	Je suis un homme	11 ○
(12)	Je fais partie d'un groupe minoritaire visible	12 ○
(13)	Je suis une personne avec un handicap	13 ○
(14)	Je suis un(e) autochtone	14 ○
(15)	Je désirais un emploi pour lequel on n'embauche habituellement pas une femme	15 ○
(16)	Je désirais un emploi pour lequel on n'embauche habituellement pas un homme	16 ○
(17)	J'avais de jeunes enfants ou d'autres personnes à charge à la maison	17 ○
(18)	Je travaillais à temps partiel / je partageais un emploi	18 ○
(19)	J'étais divorcé(e)/séparé(e)	19 ○
(20)	J'étais un parent seul	20 ○
(21)	Je me suis opposé(e) au harcèlement sexuel	21 ○
(22)	J'avais pris un congé de maternité/paternité, un congé parental ou un congé pour le soin des enfants	22 ○
(23)	J'avais pris un congé d'éducation/de formation linguistique	23 ○
(24)	J'avais pris un congé d'invalidité de longue durée/de maladie	24 ○
(25)	Je suis un(e) anglophone	25 ○
(26)	Je suis un(e) francophone	26 ○
(27)	Je ne pouvais pas déménager dans une autre ville	27 ○
(28)	Je ne faisais pas partie du groupe	28 ○
(29)	J'étais incapable de voyager	29 ○
(30)	Autre, veuillez préciser	30 ○

29 De toutes les raisons indiquées à la question 28, quelles sont les trois plus importantes? Veuillez inscrire les chiffres correspondants.

1 [ ] 2 [ ] 3 [ ]

PROJETS D'AVENIR

30 Laquelle des possibilités ci-dessous correspond le mieux à vos projets pour les trois à cinq prochaines années? (Cochez une seule réponse)

(1) Aucun changement	01	→ Passez à la q. 32
(2) Rechercher de l'avancement dans le ministère ou l'organisme	02	
(3) Etre réaffecté(e) à l'intérieur du ministère ou de l'organisme	03	
(4) Rechercher de l'avancement à l'extérieur du ministère ou de l'organisme	04	
(5) Etre réaffecté(e) à l'extérieur du ministère ou de l'organisme	05	
(6) Changer complètement de travail à l'intérieur de la fonction publique	06	
(7) Obtenir un emploi à temps partiel/partager un emploi à l'intérieur de la fonction publique	07	
(8) Obtenir un emploi à temps partiel/partager un emploi à l'extérieur de la fonction publique	08	
(9) Quitter la fonction publique temporairement	09	
(10) Quitter la fonction publique de façon permanente	10	
(11) Autre, veuillez préciser	11	

31 Pourquoi souhaitez-vous ce changement? (Cochez toutes les réponses applicables)

(1) Pour avoir un salaire plus élevé	01	
(2) Pour acquérir plus d'expérience	02	
(3) Pour avoir plus de responsabilités	03	
(4) Pour avoir un emploi avec plus de défis	04	
(5) Pour élever mes enfants	05	
(6) Pour passer plus de temps avec ma famille	06	→ Passez à la q. 34
(7) Parce que j'ai de la difficulté à faire garder mes enfants	07	
(8) Je déteste mon travail	08	
(9) Je ne m'entends pas avec mon(ma) surveillant(e)/chef	09	
(10) C'est la prochaine étape logique de mon plan de carrière	10	
(11) Pour sortir d'un milieu de travail discriminatoire	11	
(12) Autre, veuillez préciser	12	

32 Pourquoi ne désirez-vous aucun changement? (Cochez toutes les réponses applicables)

(01) J'ai besoin de plus de temps pour acquérir de l'expérience	01
(02) Je ne peux pas changer de groupe et (ou) de niveau parce que mon niveau de scolarité n'est pas assez élevé	02
(03) J'ai des problèmes d'ordre linguistique	03
(04) Je suis déjà au plus haut niveau que ma compétence me permet d'atteindre	04
(05) Dans un autre emploi je ne pourrais pas consacrer autant de temps à mes responsabilités familiales	05
(06) Je ne veux pas avoir plus de responsabilités	06
(07) Je ne veux pas changer les conditions actuelles de garde d'enfants	07
(08) Je ne peux pas trouver d'emploi dont l'horaire me convienne	08
(09) Le processus de sélection est trop stressant	09
(10) Mon expérience passée me porte à croire que mes chances d'obtenir une promotion sont assez minces	10
(11) Je ne crois pas qu'il y aura d'autres possibilités d'emploi	11
(12) J'ai déjà atteint mon objectif de carrière	12
(13) Je vais prendre ma retraite	13
(14) Je suis satisfait(e) de mon poste actuel	14
(15) Autre, veuillez préciser	15

33 De toutes les raisons indiquées à la question 32, quelles sont les trois plus importantes? Veuillez inscrire les chiffres correspondants

1 ___ 2 ___ 3 ___

34. Selon vous, qu'est-ce qui vous aiderait le plus à surmonter les obstacles éventuels à votre avancement dans la fonction publique?

GÉNÉRALITÉS

35. Voici quelques opinions de personnes travaillant au sein de la fonction publique. Pour chacune de ces opinions, cochez le cercle qui correspond le mieux à votre point de vue.

	Tout à fait d'accord	Partiellement d'accord	Partiellement en désaccord	En désaccord complet	Sans Opinion
(1) Les possibilités d'emploi dans la fonction publique sont meilleures pour les personnes qui viennent de l'extérieur	001	002	003	004	005
(2) Les avis de concours sont souvent affichés une fois que le ministère ou l'organisme a déjà choisi la personne qu'il préfère pour le poste	006	007	008	009	010
(3) Les francophones obtiennent des promotions plus facilement	011	012	013	014	015
(4) Il n'y a pas suffisamment de postes qui s'ouvrent dans la fonction publique	016	017	018	019	020
(5) Les hommes et les femmes sont traités de la même façon dans mon ministère	021	022	023	024	025
(6) Les hommes et les femmes sont traités de la même façon dans la fonction publique	026	027	028	029	030
(7) Même si j'ai la compétence requise pour occuper un certain poste, je sais que je ne l'obtiendrai pas sans diplôme universitaire	031	032	033	034	035
(8) Les hommes sont meilleurs gestionnaires que les femmes	036	037	038	039	040
(9) Le programme d'équité en matière d'emploi et le programme d'action positive favorisent injustement les femmes lorsque la fonction publique réduit ses effectifs	041	042	043	044	045
(10) Le fait d'avoir des responsabilités familiales constitue un désavantage pour l'obtention d'un poste	046	047	048	049	050
(11) Les femmes enceintes ne devraient pas se présenter à des concours pour un poste dans la fonction publique	051	052	053	054	055
(12) L'éducation des enfants devrait incomber à la femme	056	057	058	059	060
(13) Les femmes doivent être plus qualifiées que les hommes pour être promues	061	062	063	064	065
(14) Les femmes dans la fonction publique se heurtent à une barrière invisible une fois qu'elles atteignent un certain niveau	066	067	068	069	070
(15) Les gens obtiennent des promotions grâce à leurs relations	071	072	073	074	075
(16) Les gens quittent la fonction publique plutôt que d'avoir à rembourser les cotisations au régime de pension après un congé prolongé	076	077	078	079	080
(17) Les questions relatives à l'équité en matière d'emploi obtiennent davantage l'appui des syndicats que de la direction	081	082	083	084	085
(18) A cause du programme d'équité en matière d'emploi, les femmes occupent des postes pour lesquels elles n'ont pas la compétence et la formation requise	086	087	088	089	090
(19) Les femmes ne devraient pas s'attendre à occuper des postes de gestionnaires habituellement occupés par des hommes	091	092	093	094	095
(20) Les gens font trop grand cas des plaisanteries à caractère sexiste que l'on entend au travail	096	097	098	099	100
(21) Certains emplois conviennent mieux aux compétences des hommes et d'autres, à celles des femmes	101	102	103	104	105
(22) Les hommes ont un avantage du fait qu'ils ont plus de modèles de comportement professionnel que les femmes	106	107	108	109	110
(23) Les règles de comportement dans ce milieu de travail sont beaucoup plus souples pour les hommes que pour les femmes	111	112	113	114	115
(24) Les directeurs(rices)/surveillants(es) de la fonction publique sont souvent sexistes	116	117	118	119	120

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Les questions 36 à 46 se rapportent à votre situation actuelle

36 Sexe — Homme 1 ○ Femme 2 ○

37 Première langue officielle? — Anglais 3 ○ Français 4 ○

38 Année de naissance? 19 . .

39 État matrimonial?

- Marié(e) (ou vivant en union libre/avec un(e) partenaire) 1 ○
- Célibataire 2 ○
- Veuf/veuve 3 ○
- Séparé(e) ou divorcé(e) 4 ○

40 En vous incluant, combien de personnes vivent dans votre logement? 1 . . personne(s)

Combien d'entre elles ont

- 5 ans ou moins? 2 . .
- 6 à 11 ans? 3 . .
- 12 à 17 ans? 4 . .
- 18 à 64 ans? 5 . .
- 65 ans et plus? 6 . .

41 Combien d'entre elles sont des personnes avec un handicap? Aucune 88 ○ OU . . personne(s)

42 Quel est votre plus haut niveau d'instruction?

- Moins que le cours secondaire 1 ○
- Cours secondaire terminé 2 ○ *Passez à la q. 44*
- Certificat ou diplôme d'un collège communautaire, d'un institut technique, d'un cegep, diplôme en sciences infirmières 3 ○
- Baccalauréat (par ex., B.A., B. Sc., B.SC.A., B.ED. de 4 ans) 4 ○
- Diplôme en médecine, en art dentaire, en médecine vétérinaire ou en optométrie 5 ○
- Maîtrise (par ex., M.A., M.D.) 6 ○
- Doctorat acquis (par ex., Ph.D.) 7 ○

43 Veuillez indiquer le principal domaine d'études de votre plus haut grade.

- Pédagogie 01 ○
- Éducation physique, loisirs et divertissements 02 ○
- Beaux-arts, arts appliqués et arts d'exécution 03 ○
- Administration, commerce, finance, comptabilité et domaines connexes 04 ○
- Sciences sociales, humanités et domaines connexes (inc. bibliothéconomie) 05 ○
- Droit 06 ○
- Agriculture et sciences biologiques 07 ○
- Génie et sciences appliquées (inc. foresterie et architecture) 08 ○
- Sciences infirmières 09 ○
- Professions des sciences de la santé, excluant les sciences infirmières 10 ○
- Mathématiques, sciences physiques, informatique et domaines connexes 11 ○

44 Êtes-vous un des suivants

	OUI	NON
Inuit, Métis, Indien non inscrit, Indien inscrit?	1 ○	2 ○
A des fins d'emploi, vous estimez-vous désavantagé en raison d'handicap persistant ou sévère, ou croyez-vous qu'un employeur éventuel vous considérerait comme tel?	3 ○	4 ○
En raison de votre race ou de votre couleur faites-vous partie d'un groupe de minorité visible au Canada? (par ex. Noir, Chinois, Japonais, Coréen, Philipin, Asiatique du Sud, Minorité Visible de l'Ouest asiatique ou Nord Africaine, Asiatique du Sud-Est, Minorité Visible Latino Américaine, Océanien, ou personne de race ou de couleur mixte comprenant au moins l'un des groupes de minorité visible cités ci-dessus)	5 ○	6 ○

45. Quel est votre taux annuel de rémunération, avant impôt et autres retenues?

Moins de $10,000	01 ☐
$10,000 à $19,999	02 ☐
$20,000 à $29,999	03 ☐
$30,000 à $39,999	04 ☐
$40,000 à $49,999	05 ☐
$50,000 à $59,999	06 ☐
$60,000 à $69,999	07 ☐
$70,000 à $79,999	08 ☐
$80,000 à $89,999	09 ☐
$90,000 à $99,999	10 ☐
Plus de $100,000	11 ☐

46. Quel a été le revenu total de votre ménage pour 1988, incluant les revenus provenant de toutes les sources avant impôt et autres retenues?

Moins de $10,000	01 ☐
$10,000 à $19,999	02 ☐
$20,000 à $29,999	03 ☐
$30,000 à $39,999	04 ☐
$40,000 à $49,999	05 ☐
$50,000 à $59,999	06 ☐
$60,000 à $69,999	07 ☐
$70,000 à $79,999	08 ☐
$80,000 à $89,999	09 ☐
$90,000 à $99,999	10 ☐
Plus de $100,000	11 ☐

47. Avez-vous d'autres remarques à faire au sujet des obstacles à l'avancement des hommes et des femmes dans la fonction publique?

SECTION D

L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

3) TABLEAUX DES RÉPONSES

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1989.
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
DANS QUEL MINISTÈRE AVEZ-VOUS ÉTÉ EMBAUCHÉ(E) ET QUELLE ÉTAIT LA CLASSIFICATION DE VOTRE POSTE?						
AGENCE DE PROMOTION ÉCONOMIQUE DU CANADA ATLANTIQUE	46	100.0	11	25.1	34	74.9
COMMISSION DE CONTRÔLE DE L'ÉNERGIE ATOMIQUE	12	100.0	12	100.0	-	-
ÉNERGIE ATOMIQUE DU CANADA LTÉE	41	100.0	4	8.7	38	91.3
AGRICULTURE CANADA	9,764	100.0	6,874	70.4	2,890	29.6
ARCHIVES NATIONALES DU CANADA	681	100.0	289	42.4	393	57.6
OFFICE DE STABILISATION DES PRIX AGRICOLES	1	100.0	-	-	1	100.0
OFFICE NATIONAL DES TRANSPORTS DU CANADA	146	100.0	18	12.4	127	87.6
VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA	92	100.0	75	81.8	17	18.2
BANQUE DU CANADA	6	100.0	-	-	6	100.0
REVENU CANADA DOUANES ET ACCISE	8,702	100.0	4,237	48.7	4,465	51.3
CONSOMMATION ET CORPORATION CANADA	1,858	100.0	1,004	54.0	854	46.0
CORPORATION COMMERCIALE CANADIENNE	53	100.0	53	100.0	-	-
CONSEIL DES ARTS DU CANADA	2	100.0	-	-	2	100.0
COMMISSION CANADIENNE DES GRAINS	26	100.0	-	-	26	100.0
CONSEIL CANADIEN DES RELATIONS DU TRAVAIL	17	100.0	-	-	17	100.0
CENTRE CANADIEN DE GESTION	42	100.0	42	100.0	-	-
COMMISSARIAT AUX LANGUES OFFICIELLES	100	100.0	42	42.0	58	58.0
COMMUNICATIONS	2,387	100.0	1,317	55.2	1,070	44.8
COMMISSION CANADIENNE DES PENSIONS	16	100.0	-	-	16	100.0
CONDITION FÉMININE CANADA	6	100.0	-	-	6	100.0
PÊCHES ET OCÉANS	4,421	100.0	3,330	75.3	1,090	24.7
DÉFENSE NATIONALE	32,381	100.0	20,633	63.7	11,748	36.3
ENVIRONNEMENT	6,295	100.0	4,325	68.7	1,970	31.3
TRAVAUX PUBLICS CANADA	6,679	100.0	4,924	73.7	1,755	26.3
APPROVISIONNEMENTS ET SERVICES CANADA	8,140	100.0	3,933	48.3	4,207	51.7
ANCIENS COMBATTANTS CANADA	3,534	100.0	1,498	42.4	2,036	57.6
CONSEIL ÉCONOMIQUE CANADA	153	100.0	143	93.1	10	6.9
EMPLOI ET IMMIGRATION CANADA	23,085	100.0	8,582	37.2	14,503	62.8
ÉNERGIE MINES ET RESSOURCES CANADA	4,447	100.0	2,956	66.5	1,491	33.5
OFFICE NATIONALE DE L'ÉNERGIE	80	100.0	56	70.4	24	29.6
AFFAIRES EXTÉRIEURES ET COMMERCE EXTÉRIEUR	2,722	100.0	1,292	47.4	1,430	52.6
FINANCES CANADA	1,051	100.0	631	60.1	420	39.9
BUREAU DES RELATIONS FÉDÉRALES-PROVINCIALES	28	100.0	7	25.1	21	74.9
GOUVERNEUR GÉNÉRAL	72	100.0	42	57.9	30	42.1
CHAMBRES DES COMMUNES	16	100.0	16	100.0	-	-
COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE	114	100.0	36	31.3	78	68.7
AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA	5,377	100.0	3,459	64.3	1,918	35.7
AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL	207	100.0	43	20.7	164	79.3
COMMISSION MIXTE INTERNATIONALE	5	100.0	5	100.0	-	-
INVESTISSEMENT CANADA	16	100.0	-	-	16	100.0
COMMISSARIAT À L'INFORMATION ET À LA PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE DU CANADA	94	100.0	79	83.5	15	16.5
JUSTICE CANADA	1,263	100.0	596	47.2	666	52.8
TRAVAIL CANADA	834	100.0	424	50.8	411	49.2
MONNAIE ROYALE CANADIENNE	20	100.0	2	12.5	17	87.5
TRANSPORTS CANADA	18,659	100.0	14,824	79.4	3,835	20.6
MINISTRE D'ÉTAT DES FORÊTS	72	100.0	28	38.6	44	61.4
SCIENCES ET TECHNOLOGIE CANADA, MINISTÈRE D'ÉTAT	45	100.0	38	84.5	7	15.5
COMMISSION DE LA CAPITALE NATIONALE	808	100.0	592	73.3	216	26.7
OFFICE NATIONAL DU FILM	19	100.0	-	-	19	100.0
SANTÉ ET BIEN-ÊTRE SOCIAL CANADA	8,088	100.0	3,184	39.4	4,904	60.6
BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU CANADA	788	100.0	209	26.5	579	73.5
MUSÉES NATIONAUX DU CANADA	322	100.0	136	42.1	187	57.9
COMMISSION NATIONALE DES LIBÉRATIONS CONDITIONNELLES	85	100.0	27	31.9	58	68.1
CONSEIL NATIONAL DE RECHERCHES CANADA	54	100.0	39	72.7	15	27.3
BUREAU DU CONTRÔLEUR GÉNÉRAL	38	100.0	11	30.4	26	69.6
CABINET DU PREMIER MINISTRE	15	100.0	12	79.4	3	20.6
BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ	259	100.0	117	45.0	143	55.0
SERVICE CORRECTIONNEL CANADA	10,027	100.0	6,875	68.6	3,152	31.4
POSTE CANADA	864	100.0	637	73.7	227	26.3
COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA	2,822	100.0	1,414	50.1	1,408	49.9
GENDARMERIE ROYALE DU CANADA	5,211	100.0	661	20.6	2,551	79.4
ADMINISTRATION DU RÉTABLISSEMENT AGRICOLE DES PRAIRIES	326	100.0	216	66.3	110	33.7
EXPANSION INDUSTRIELLE RÉGIONALE	1,108	100.0	522	47.1	586	52.9
CONSEIL DE LA RADIODIFFUSION ET DES TÉLÉCOMMUNICATIONS CANADIENNES	276	100.0	86	31.3	190	68.7
CONSEIL DES SCIENCES CANADA	30	100.0	25	85.8	4	14.2
SECRÉTARIAT D'ÉTAT DU CANADA	2,686	100.0	867	32.3	1,820	67.7
STATISTIQUE CANADA	4,602	100.0	2,395	52.0	2,207	48.0
REVENU CANADA IMPÔT	17,950	100.0	9,484	52.8	8,466	47.2
CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA	478	100.0	176	36.8	302	63.2
INCONNU (NON CODABLE)	3,120	100.0	1,442	46.2	1,678	53.8
DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST CANADA	69	100.0	48	70.0	21	30.0

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1989.
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
DANS QUEL MINISTÈRE AVEZ-VOUS ÉTÉ EMBAUCHÉ(E) ET QUELLE ÉTAIT LA CLASSIFICATION DE VOTRE POSTE?						
NON DÉCLARÉ	1,239	100.0	594	47.9	645	52.1
928 - CLASSIFICATION DU POSTE À L'EMBAUCHE						
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
AG	323	100.0	294	91.2	29	8.8
AI	886	100.0	838	94.6	48	5.4
AO	444	100.0	417	94.0	27	6.0
AR	342	100.0	308	90.1	34	9.9
AS	2,715	100.0	2,104	77.5	611	22.5
AT	1,035	100.0	671	64.8	364	35.2
AU	1,297	100.0	1,099	84.8	197	15.2
BI	1,090	100.0	839	77.0	251	23.0
CH	392	100.0	263	66.9	130	33.1
CM	686	100.0	447	65.2	239	34.8
CO	903	100.0	774	85.7	129	14.3
CR	62,979	100.0	21,682	34.4	41,297	65.6
CS	2,796	100.0	2,105	75.3	691	24.7
CX	5,135	100.0	4,439	86.4	696	13.6
DA	3,141	100.0	977	31.1	2,164	68.9
DD	2,023	100.0	1,768	87.4	254	12.6
DE	46	100.0	40	87.2	6	12.8
DS	579	100.0	509	87.9	70	12.1
ED	1,318	100.0	789	60.2	522	39.8
EG	6,665	100.0	5,329	79.9	1,337	20.1
EL	2,824	100.0	2,769	98.0	55	2.0
EN	2,670	100.0	2,585	96.8	85	3.2
ES	2,159	100.0	1,625	75.3	534	24.7
EU	37	100.0	31	84.2	6	15.8
EX	156	100.0	127	81.6	29	18.4
FI	1,024	100.0	812	79.2	213	20.8
FO	200	100.0	146	72.9	54	27.1
FR	1,317	100.0	1,305	99.1	12	.9
FS	903	100.0	636	70.4	267	29.6
GL	13,758	100.0	13,454	97.8	304	2.2
GS	9,320	100.0	6,757	72.5	2,564	27.5
GT	1,834	100.0	1,491	81.3	344	18.7
HE	59	100.0	-	-	59	100.0
HP	2,003	100.0	1,966	98.1	37	1.9
HR	158	100.0	100	63.4	58	36.6
HS	1,640	100.0	839	51.1	802	48.9
IS	682	100.0	444	65.1	238	34.9
LA	622	100.0	434	69.8	188	30.2
LI	515	100.0	510	98.6	5	1.0
LS	755	100.0	280	37.1	475	62.9
MA	238	100.0	168	70.6	70	29.4
MD	295	100.0	254	86.3	40	13.7
MT	723	100.0	655	90.6	68	9.4
NU	1,514	100.0	170	11.2	1,344	88.8
OE	575	100.0	308	53.6	266	46.4
OM	442	100.0	415	93.9	27	6.1
OP	84	100.0	55	65.4	29	34.6
PC	649	100.0	496	76.4	153	23.6
PE	954	100.0	776	81.4	178	18.6
PG	774	100.0	611	78.9	163	21.1
PH	133	100.0	64	48.2	69	51.8
PI	2,065	100.0	1,909	92.4	156	7.6
PM	13,397	100.0	10,152	75.8	3,245	24.2
PN	998	100.0	749	75.0	249	25.0
PS	118	100.0	97	82.2	21	17.8
PY	140	100.0	132	94.4	8	5.6
RO	1,388	100.0	1,262	94.9	67	5.1
SC	1,947	100.0	1,836	94.2	112	5.8
SE	1,007	100.0	921	91.5	86	8.5
SG	546	100.0	429	78.6	117	21.4
SI	3,028	100.0	808	26.7	2,219	73.3
SM	214	100.0	201	94.3	12	5.7
SO	1,122	100.0	1,071	95.4	52	4.6
SR	1,578	100.0	1,569	99.4	9	.6
ST	20,301	100.0	246	1.2	20,056	98.8
SW	168	100.0	112	66.3	57	33.7
SX	20	100.0	18	90.5	2	9.5
TI	1,931	100.0	1,710	88.5	221	11.5
TR	1,025	100.0	522	50.9	504	49.1
UT	129	100.0	129	100.0	-	-
VM	628	100.0	561	89.4	67	10.6
VS	167	100.0	103	61.4	65	38.6
WP	790	100.0	531	67.2	259	32.8
NON DÉCLARÉE	6,860	100.0	4,834	70.5	2,026	29.5
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1989.
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
Q3a - PROVINCE						
TERRE-NEUVE	5,036	100.0	3,801	75.5	1,234	24.5
ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD	1,846	100.0	1,145	62.0	701	38.0
NOUVELLE-ÉCOSSE	13,235	100.0	9,379	70.9	3,856	29.1
NOUVEAU-BRUNSWICK	7,992	100.0	4,682	58.6	3,310	41.4
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE	59,477	100.0	31,552	53.0	27,924	47.0
QUÉBEC (À L'EXC. DE LA RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE)	34,709	100.0	20,887	60.2	13,822	39.8
ONTARIO (À L'EXC. DE LA RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE)	32,853	100.0	17,067	51.9	15,786	48.1
MANITOBA	8,998	100.0	4,837	53.8	4,161	46.2
SASKATCHEWAN	6,479	100.0	3,302	51.0	3,177	49.0
ALBERTA	13,536	100.0	8,153	60.2	5,382	39.8
COLOMBIE-BRITANNIQUE	16,793	100.0	9,612	57.2	7,182	42.8
YUKON	749	100.0	361	48.2	388	51.8
TERRITOIRES DU NORD-OUEST	1,390	100.0	871	62.7	519	37.3
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q4 - QUELLE ÉTAIT VOTRE SITUATION D'EMPLOYÉ(E) RELATIVE À CE POSTE?						
NOMMÉ(E) POUR UNE PÉRIODE INDÉTERMINÉE (PERMANENT) À PLEIN TEMPS	119,781	100.0	80,281	67.0	39,500	33.0
NOMMÉ(E) POUR UNE PÉRIODE INDÉTERMINÉE (PERMANENT) À TEMPS PARTIEL	4,280	100.0	1,939	45.3	2,341	54.7
NOMMÉ(E) POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE, 6 MOIS OU MOINS	43,107	100.0	16,937	39.3	26,169	60.7
NOMMÉ(E) POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE, PLUS DE 6 MOIS	24,139	100.0	11,346	47.0	12,793	53.0
OCCUPANT UN EMPLOI SAISONNIER OU OCCASIONNEL	10,901	100.0	4,632	42.5	6,269	57.5
NON DÉCLARÉE	884	100.0	514	58.1	370	41.9
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q5 - COMMENT AVEZ-VOUS ENTENDU PARLER DE CE POSTE POUR LA PREMIÈRE FOIS?						
PUBLICITÉ/MÉDIA	22,186	100.0	16,816	75.8	5,370	24.2
RÉPERTOIRE DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE	25,477	100.0	11,025	43.3	14,452	56.7
ALORS QUE JE TRAVAILLAIS À CONTRAT DANS LA FONCTION PUBLIQUE	8,549	100.0	4,380	51.2	4,169	48.8
LA PERSONNE CHARGÉE DE POURVOIR LE POSTE M'EN À PARLÉ	10,455	100.0	6,229	59.6	4,227	40.4
DES AMIS QUI TRAVAILLENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE M'EN ONT PARLÉ	37,758	100.0	24,540	65.0	13,218	35.0
AVIS DE CONCOURS DANS LES LOCAUX D'UN SERVICE GOUVERNEMENTAL	9,277	100.0	6,785	73.1	2,493	26.9
ALORS QUE JE TRAVAILLAIS DANS LA FONCTION PUBLIQUE POUR UNE AGENCE DE PLACEMENT	3,485	100.0	731	21.0	2,753	79.0
UNE AGENCE DE RECRUTEMENT DE CADRES M'EN À PARLÉ	262	100.0	146	55.8	116	44.2
UNE AGENCE DE PLACEMENT M'EN À PARLÉ	1,580	100.0	430	27.2	1,150	72.8
SERVICE DE RECRUTEMENT DE L'UNIVERSITÉ, DU COLLÈGE, DE L'INSTITUT	15,529	100.0	10,821	69.7	4,708	30.3
CENTRE D'EMPLOI DU CANADA	46,605	100.0	21,338	45.8	25,267	54.2
JE NE ME SOUVIENS PAS	3,301	100.0	1,992	60.3	1,309	39.7
AUTRE	17,453	100.0	9,712	55.6	7,740	44.4
NON DÉCLARÉE	1,175	100.0	704	60.0	471	40.0
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q6 - QUEL ÉTAIT VOTRE PLUS HAUT NIVEAU D'INSTRUCTION AU MOMENT OÙ VOUS AVEZ OBTENU CE POSTE?						
MOINS QUE LE COURS SECONDAIRE	19,551	100.0	12,579	64.3	6,972	35.7
COURS SECONDAIRE TERMINÉ	86,102	100.0	42,318	49.1	43,784	50.9
CERTIFICAT OU DIPLÔME D'UN COLLÈGE COMMUNAUTAIRE, D'UN INSTITUT TECHNIQUE OU D'UN CÉGEP, DIPLÔME EN SCIENCES INFIRMIÈRES	45,454	100.0	24,808	54.6	20,646	45.4
BACCALAURÉAT (PAR EX., B.A., B.SC., B.SC.A., B. ED. DE 4 ANS)	37,134	100.0	25,033	67.4	12,101	32.6
DIPLÔME EN MÉDECINE, EN ART DENTAIRE, EN MÉDECINEVÉTÉRINAIRE OU EN OPTOMÉTRIE	1,315	100.0	1,063	80.8	253	19.2
MAÎTRISE (PAR EX., M.A., M.B.)	9,858	100.0	6,685	73.1	2,435	26.9
DOCTORAT ACQUIS (PAR EX., PH.D.)	2,517	100.0	2,210	87.8	307	12.2
DEGRÉ UNIVERSITAIRE INCONNU	466	100.0	253	54.4	213	45.6
NON DÉCLARÉE	1,513	100.0	782	51.6	732	48.4
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1989.
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
Q7 - VEUILLEZ INDIQUER LE PRINCIPAL DOMAINE D'ÉTUDE DE VOTRE PLUS HAUT GRADE À CE MOMENT-LÀ.						
SANS OBJET	151,197	100.0	79,705	52.7	71,492	47.3
PÉDAGOGIE	3,087	100.0	1,631	52.8	1,456	47.2
ÉDUCATION PHYSIQUE, LOISIRS ET DIVERTISSEMENTS	532	100.0	348	65.5	184	34.5
BEAUX-ARTS, ARTS APPLIQUÉS ET ARTS D'EXÉCUTION	1,882	100.0	1,009	53.6	874	46.4
ADMINISTRATION, COMMERCE, FINANCE, COMPTABILITÉ ET DOMAINES CONNEXES	10,237	100.0	7,922	77.4	2,315	22.6
SCIENCE SOCIALES, HUMANITÉS ET DOMAINES CONNEXES (INC. BIBLIOTHÉCONOMIE)	14,892	100.0	8,511	57.2	6,380	42.8
DROIT	1,418	100.0	1,031	72.7	387	27.3
AGRICULTURE ET SCIENCES BIOLOGIQUES	5,563	100.0	4,344	78.1	1,220	21.9
GÉNIE ET SCIENCES APPLIQUÉES (INC. FORESTERIE ET ARCHITECTURE)	5,576	100.0	5,047	90.5	529	9.5
SCIENCES INFIRMIÈRES	351	100.0	27	7.8	324	92.2
PROFESSIONS DES SCIENCES DE LA SANTÉ, EXCLUANT LES SCIENCES INFIRMIÈRES	1,170	100.0	726	62.0	444	38.0
MATHÉMATIQUES, SCIENCES PHYSIQUES, INFORMATIQUE ET DOMAINES CONNEXES	5,496	100.0	4,346	80.4	1,058	19.6
NON DÉCLARÉE	1,872	100.0	1,002	53.5	870	46.5
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q8 - QUEL ÉTAIT VOTRE ÉTAT MATRIMONIAL LORS DE VOTRE RÉCENT EMBAUCHAGE?						
MARIÉ(E) (OU VIVANT EN UNION LIBRE/AVEC UN(E) PARTENAIRE)	98,687	100.0	59,624	60.4	39,063	39.6
CÉLIBATAIRE	92,292	100.0	52,188	56.5	40,191	43.5
VEUF/VEUVE	1,026	100.0	252	24.5	774	75.5
SÉPARÉ(E) OU DIVORCÉ(E)	10,345	100.0	3,225	31.2	7,119	68.8
NON DÉCLARÉE	742	100.0	448	60.4	294	39.6
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q10 - COMBIEN D'ENTRE ELLES ÉTAIENT DES PERSONNES AVEC UN HANDICAP						
AUCUNE	191,319	100.0	109,109	57.0	82,210	43.0
UN OU PLUS	7,898	100.0	4,357	55.2	3,540	44.8
NON DÉCLARÉE	3,875	100.0	2,183	56.3	1,692	43.7
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q11 - DEPUIS RÉCENT EMBAUCHAGE DANS FP, AVEZ-VOUS PRIS UN CONGÉ PAYÉ OU NON PENDANT 3 MOIS CONS. ET PLUS?						
OUI	36,292	100.0	11,162	30.8	25,130	69.2
NON	166,799	100.0	104,487	62.6	62,312	37.4
Q17B - CLASSIFICATION DU POSTE PRÉSENT						
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
SANS OBJET	56,331	100.0	34,704	61.6	21,627	38.4
AC	5	100.0	-	-	5	100.0
AG	395	100.0	339	85.8	56	14.2
AI	962	100.0	929	96.6	33	3.4
AO	455	100.0	439	96.6	16	3.4
AR	268	100.0	240	89.6	28	10.4
AS	10,859	100.0	5,830	53.7	5,029	46.3
AT	50	100.0	28	56.3	22	44.7
AU	3,411	100.0	2,940	86.2	472	13.8
BI	886	100.0	706	79.6	180	20.4
CH	443	100.0	340	76.9	102	23.1
CM	347	100.0	222	64.0	125	36.0
CO	847	100.0	664	78.4	183	21.6
CR	34,088	100.0	6,511	19.1	27,577	80.9
CS	3,306	100.0	2,457	74.3	849	25.7
DA	2,207	100.0	1,876	85.0	332	15.0
DD	1,498	100.0	567	37.8	931	62.2
DE	1,253	100.0	1,100	89.3	132	10.7
DS	47	100.0	38	80.3	9	19.7
ED	524	100.0	477	91.0	47	9.0
EG	751	100.0	533	71.0	218	29.0
EL	5,876	100.0	4,340	85.5	736	14.5
EN	2,495	100.0	2,456	98.4	39	1.6
ES	1,729	100.0	1,656	95.8	73	4.2
EX	2,130	100.0	1,595	74.9	536	25.1
FI	1,845	100.0	1,636	88.6	210	11.4
FO	2,431	100.0	1,601	65.9	830	34.1
FR	54	100.0	23	43.0	31	57.0
FS	762	100.0	762	100.0	-	-
GL	840	100.0	562	66.9	278	33.1
GS	6,321	100.0	6,153	97.4	167	2.6
GT	3,781	100.0	2,694	70.3	1,098	29.7
ME	1,913	100.0	1,606	84.0	307	16.0
	14	100.0	-	-	14	100.0

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1989.
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
HP	857	100.0	854	99.7	3	0.3
HR	234	100.0	177	75.7	57	24.3
HS	485	100.0	114	23.4	371	76.6
IS	788	100.0	408	51.8	380	48.2
LA	624	100.0	479	76.8	145	23.2
LI	156	100.0	156	100.0	-	-
LS	521	100.0	131	25.2	390	74.8
MA	176	100.0	131	74.6	45	25.4
ND	150	100.0	128	85.2	22	14.8
MT	682	100.0	551	91.4	52	8.6
NU	644	100.0	96	14.8	549	85.2
OE	196	100.0	67	34.1	129	65.9
OM	658	100.0	448	68.1	210	31.9
OP	27	100.0	-	-	27	100.0
PC	898	100.0	753	83.8	145	16.2
PE	2,433	100.0	1,122	46.1	1,311	53.9
PG	2,073	100.0	1,380	66.6	693	33.4
PH	82	100.0	45	54.8	37	45.2
PI	1,622	100.0	1,468	90.5	154	9.5
PL	14	100.0	-	-	14	100.0
PM	20,497	100.0	11,782	57.5	8,715	42.5
PR	526	100.0	424	80.6	102	19.4
PS	31	100.0	-	-	31	100.0
PY	117	100.0	109	93.3	8	6.7
RO	556	100.0	517	92.9	39	7.1
SC	287	100.0	284	99.0	3	1.0
SE	959	100.0	887	92.5	72	7.5
SG	566	100.0	403	71.2	163	28.8
SI	2,180	100.0	1,034	47.4	1,146	52.6
SM	1,642	100.0	1,410	85.9	232	14.1
SO	1,019	100.0	947	93.0	71	7.0
SR	1,090	100.0	1,081	99.2	9	.8
ST	9,150	100.0	70	.8	9,079	99.2
SW	48	100.0	37	77.5	11	22.5
TI	860	100.0	829	96.5	30	3.5
TR	611	100.0	294	48.2	316	51.8
UT	146	100.0	146	100.0	-	-
VM	344	100.0	318	92.6	26	7.4
VS	122	100.0	81	66.3	41	33.7
WP	877	100.0	553	63.0	324	37.0
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q19B - DANS QUELLE PROVINCE/TERRITOIRE TRAVAILLEZ-VOUS?						
SANS OBJET	56,531	100.0	34,704	61.6	21,827	38.4
TERRE-NEUVE	3,172	100.0	2,347	74.0	826	26.0
ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD	1,497	100.0	921	61.5	576	38.5
NOUVELLE-ÉCOSSE	8,879	100.0	6,045	68.1	2,834	31.9
NOUVEAU-BRUNSWICK	5,610	100.0	3,303	58.9	2,307	41.1
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE	53,321	100.0	27,782	52.1	25,539	47.9
QUÉBEC (À L'EXC. DE LA RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE	22,409	100.0	13,047	58.2	9,361	41.8
ONTARIO (À L'EXC. DE LA RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE	20,479	100.0	10,168	49.7	10,311	50.3
MANITOBA	6,078	100.0	3,078	50.6	3,000	49.4
SASKATCHEWAN	4,078	100.0	2,182	53.5	1,896	46.5
ALBERTA	8,214	100.0	4,754	57.9	3,460	42.1
COLOMBIE-BRITANNIQUE	11,932	100.0	6,680	56.0	5,253	44.0
YUKON	571	100.0	312	54.7	259	45.3
TERRITOIRES DU NORD-OUEST	518	100.0	324	62.5	194	37.5
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q20 - QUELLE EST VOTRE SITUATION ACTUELLE D'EMPLOYÉ(E)?						
SANS OBJET	56,531	100.0	34,704	61.6	21,827	38.4
NOMMÉ(E) POUR UNE PÉRIODE INDÉTERMINÉE (PERMANENT) À PLEIN TEMPS	133,006	100.0	75,784	57.0	57,222	43.0
NOMMÉ(E) POUR UNE PÉRIODE INDÉTERMINÉE (PERMANENT) À TEMPS PARTIEL	2,812	100.0	518	18.4	2,294	81.6
NOMMÉ(E) POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE, 6 MOIS OU MOINS	2,274	100.0	830	36.5	1,444	63.5
NOMMÉ(E) POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE, PLUS DE 6 MOIS	5,029	100.0	1,981	39.4	3,048	60.6
OCCUPANT UN EMPLOI SAISONNIER	256	100.0	174	67.8	82	32.2
NON DÉCLARÉE	3,382	100.0	1,658	49.0	1,725	51.0
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1989.
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
Q21A - LEQUEL DES ÉLÉMENTS CI-DESSOUS DÉCRIT COMMENT VOUS AVEZ OBTENU VOTRE POSTE?						
NE S'APPLIQUE PAS	56,331	100.0	34,704	61.6	21,627	38.4
PAR CONCOURS INTERNE (CANDIDAT GAGNANT OU QUALIFIANT AU POSTE)	82,229	100.0	47,689	57.9	34,611	42.1
NOMINATION SANS CONCOURS	11,697	100.0	6,926	59.2	4,771	40.8
PROMOTION APRÈS RECLASSIFICATION DU POSTE	11,536	100.0	6,437	55.8	5,099	44.2
PROMOTION APRÈS UNE NOMINATION À UN NIVEAU INFÉRIEUR À CELUI DU POSTE (SOUS-CLASSEMENT)	875	100.0	573	65.5	302	34.5
MUTATION	12,618	100.0	6,807	53.9	5,811	46.1
NOMINATION À PARTIR D'UNE LISTE DE PRIORITÉ OU D'UNE LISTE DE PERSONNES MISES EN DISPONIBILITÉ	5,149	100.0	1,921	37.3	3,228	62.7
CHANGEMENT DE VOTRE SITUATION D'EMPLOYÉ(E) (DE PÉRIODE DÉTERMINÉE À PÉRIODE INDÉTERMINÉE)	654	100.0	338	51.6	317	48.4
RENOUVELLEMENT DE LA PÉRIODE DÉTERMINÉE	334	100.0	87	26.1	247	73.9
À TITRE D'EMPLOYÉ(E) EN DÉTACHEMENT	2,348	100.0	967	41.2	1,381	58.8
À TITRE D'INTÉRIMAIRE	6,488	100.0	2,439	37.6	4,049	62.4
DANS LE CADRE DES PROGRAMMES SUIVANTS: PRAS, CAP, GAT ET DAS	706	100.0	429	60.8	277	39.2
DANS LE CADRE D'ÉCHANGES DE CADRES, D'ÉCHANGES CANADA OU DE PROGRAMMES INTERNATIONAUX	82	100.0	79	95.5	4	4.5
AUTRE, VEUILLEZ SPÉCIFIER	6,112	100.0	3,307	54.1	2,805	45.9
NON DÉCLARÉE	5,941	100.0	3,026	50.9	2,915	49.1
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q21A.1 - AVANT LE CONCOURS, OCCUPIEZ-VOUS CE POSTE À TITRE INTÉRIMAIRE?						
SANS OBJET	129,871	100.0	68,048	56.3	52,831	43.7
OUI	22,173	100.0	12,331	55.6	9,842	44.4
NON	35,189	100.0	20,369	57.9	14,821	42.1
NON DÉCLARÉE	24,858	100.0	14,910	60.0	9,948	40.0
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q21A.2 - AVANT LE CONCOURS, OCCUPIEZ-VOUS CE POSTE À TITRE D'EMPLOYÉ(E) EN DÉTACHEMENT?						
SANS OBJET	129,871	100.0	68,048	56.3	52,831	43.7
OUI	1,645	100.0	799	48.6	845	51.4
NON	35,780	100.0	20,789	58.2	14,911	41.8
NON DÉCLARÉE	44,875	100.0	26,021	58.0	18,854	42.0
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q21A.3 - AVANT LE CONCOURS, OCCUPIEZ-VOUS CE POSTE À TITRE D'EMPLOYÉ(E) SOUS-CLASSÉ(E)?						
SANS OBJET	129,871	100.0	68,048	56.3	52,831	43.7
OUI	2,507	100.0	1,292	51.5	1,215	48.5
NON	35,875	100.0	20,665	58.3	14,610	41.7
NON DÉCLARÉE	44,838	100.0	26,853	57.9	18,785	42.1

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1989.
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q22.1 - SELON VOUS DANS QUELLE MESURE CHACUN DES FACTEURS SUIVANTS VOUS A-T-IL AIDÉ À OBTENIR VOTRE POSTE? DIPLÔMES SCOLAIRES						
ÉNORMÉMENT	38,600	100.0	24,924	64.6	13,677	35.4
PASSABLEMENT	58,221	100.0	31,005	53.3	27,216	46.7
PAS TELLEMENT	28,583	100.0	14,624	51.2	13,959	48.8
PAS DU TOUT	12,497	100.0	6,380	51.1	6,117	48.9
SANS OBJET	3,948	100.0	1,387	45.6	1,653	54.4
NON DÉCLARÉE	62,149	100.0	37,330	60.1	24,829	39.9
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q22.2 - ...POSSIBILITÉ D'OCCUPER LE POSTE AVANT D'Y ÊTRE NOMMÉ						
ÉNORMÉMENT	31,202	100.0	15,106	48.4	16,095	51.6
PASSABLEMENT	27,418	100.0	15,929	58.1	11,490	41.9
PAS TELLEMENT	13,268	100.0	8,211	61.9	5,056	38.1
PAS DU TOUT	21,017	100.0	12,510	59.5	8,507	40.5
SANS OBJET	44,463	100.0	24,114	54.2	20,349	45.8
NON DÉCLARÉE	65,723	100.0	39,778	60.5	25,945	39.5
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q22.3 - ...AVOIR REÇU LA FORMATION APPROPRIÉE POUR CE POSTE						
ÉNORMÉMENT	36,036	100.0	17,859	49.6	18,176	50.4
PASSABLEMENT	37,927	100.0	21,504	56.7	16,422	43.3
PAS TELLEMENT	18,157	100.0	10,755	59.3	7,382	40.7
PAS DU TOUT	19,103	100.0	11,698	61.2	7,405	38.8
SANS OBJET	26,891	100.0	14,483	53.9	12,408	46.1
NON DÉCLARÉE	64,997	100.0	39,350	60.5	25,647	39.5
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q22.4 - ...DES AFFECTATIONS DE PERFECTIONNEMENT M'ONT PRÉPARÉ(E) POUR LE POSTE						
ÉNORMÉMENT	19,601	100.0	10,862	55.4	8,739	44.6
PASSABLEMENT	30,888	100.0	18,884	60.1	12,004	39.9
PAS TELLEMENT	17,591	100.0	10,890	61.9	6,700	38.1
PAS DU TOUT	26,691	100.0	15,656	58.7	11,036	41.3
SANS OBJET	41,493	100.0	19,715	47.5	21,778	52.5
NON DÉCLARÉE	67,627	100.0	40,642	59.8	27,185	40.2
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q22.5 - ....CONNAISSANCE APPROPRIÉE DE L'AUTRE LANGUE OFFICIELLE						
ÉNORMÉMENT	17,607	100.0	6,823	38.8	10,783	61.2
PASSABLEMENT	18,390	100.0	10,165	55.3	8,225	44.7
PAS TELLEMENT	13,918	100.0	8,727	62.7	5,192	37.3
PAS DU TOUT	36,036	100.0	23,472	65.1	12,563	34.9
SANS OBJET	51,134	100.0	26,562	51.9	24,571	48.1
NON DÉCLARÉE	66,006	100.0	39,899	60.4	26,107	39.6
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q22.6 - ...AVOIR LA FORCE NÉCESSAIRE POUR ACCOMPLIR UN TRAVAIL PHYSIQUE						
ÉNORMÉMENT	6,718	100.0	4,693	69.9	2,025	30.1
PASSABLEMENT	12,456	100.0	9,516	76.4	2,940	23.6
PAS TELLEMENT	11,699	100.0	7,772	66.4	3,926	33.6
PAS DU TOUT	36,083	100.0	21,823	60.5	14,260	39.5
SANS OBJET	68,917	100.0	31,553	45.8	37,363	54.2
NON DÉCLARÉE	67,219	100.0	40,292	59.9	26,928	40.1
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q22.7 - ...FAIRE PARTIE D'UN GROUPE VISÉ PAR LE PROGRAMME D'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI						
ÉNORMÉMENT	1,799	100.0	502	27.9	1,297	72.1
PASSABLEMENT	3,791	100.0	991	26.1	2,800	73.9
PAS TELLEMENT	5,895	100.0	1,894	32.1	4,001	67.9
PAS DU TOUT	47,011	100.0	25,068	53.3	21,943	46.7
SANS OBJET	77,485	100.0	46,766	60.4	30,719	39.6
NON DÉCLARÉE	67,112	100.0	40,430	60.2	26,682	39.8
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q22.8 - ...CONTACTS SOCIAUX/INFORMELS AVEC DES GESTIONNAIRES DU MINISTÈRE, DE L'ORGANISME OU DE LA DIRECTION						
ÉNORMÉMENT	7,119	100.0	3,437	48.3	3,682	51.7
PASSABLEMENT	20,215	100.0	10,791	53.4	9,425	46.6
PAS TELLEMENT	20,281	100.0	12,939	63.8	7,342	36.2
PAS DU TOUT	47,397	100.0	27,561	58.1	19,837	41.9
SANS OBJET	41,593	100.0	20,957	50.4	20,635	49.6
NON DÉCLARÉE	66,488	100.0	39,964	60.1	26,524	39.9

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1989,
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q22.9 - ...CONTACTS SOCIAUX/INFORMELS AVEC DES MEMBRES DU PERSONNEL DU MINISTÈRE, DE L'ORGANISME OU DE LA DIRECTION						
ÉNORMÉMENT	3,828	100.0	1,714	44.8	2,114	55.2
PASSABLEMENT	11,227	100.0	5,514	49.1	5,713	50.9
PAS TELLEMENT	16,466	100.0	9,706	58.9	6,760	41.1
PAS DU TOUT	57,685	100.0	33,984	58.9	23,701	41.1
SANS OBJET	46,428	100.0	24,149	52.0	22,279	48.0
NON DÉCLARÉE	67,457	100.0	40,581	60.2	26,876	39.8
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q22.10 - ...UNE PERSONNE INFLUENTE/UN MENTOR VEILLE À MES INTÉRÊTS						
ÉNORMÉMENT	7,727	100.0	3,310	42.8	4,417	57.2
PASSABLEMENT	17,128	100.0	8,570	50.0	8,558	50.0
PAS TELLEMENT	13,200	100.0	7,945	60.2	5,256	39.8
PAS DU TOUT	48,251	100.0	29,268	60.7	18,983	39.3
SANS OBJET	49,824	100.0	26,420	53.0	23,404	47.0
NON DÉCLARÉE	66,960	100.0	40,136	59.9	26,824	40.1
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q22.11 - ...CONNAISSANCES/AMIS DANS LE MINISTÈRE						
ÉNORMÉMENT	9,421	100.0	4,493	47.7	4,927	52.3
PASSABLEMENT	26,016	100.0	14,790	56.8	11,227	43.2
PAS TELLEMENT	24,014	100.0	15,366	64.0	8,648	36.0
PAS DU TOUT	69,662	100.0	40,772	58.5	28,890	41.5
SANS OBJET	56,408	100.0	30,521	54.1	25,886	45.9
NON DÉCLARÉE	17,570	100.0	9,707	55.2	7,863	44.8
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q22.12 - ...ANTÉCÉDENTS DE TRAVAIL						
ÉNORMÉMENT	111,792	100.0	65,659	58.7	46,134	41.3
PASSABLEMENT	54,421	100.0	29,949	55.0	24,472	45.0
PAS TELLEMENT	10,123	100.0	5,737	56.7	4,386	43.3
PAS DU TOUT	11,801	100.0	6,434	54.5	5,367	45.5
SANS OBJET	7,480	100.0	3,843	51.4	3,637	48.6
NON DÉCLARÉE	7,474	100.0	4,027	53.9	3,446	46.1
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q22.13 - ...AUTRE, VEUILLEZ PRÉCISER						
ÉNORMÉMENT	18,233	100.0	10,197	55.9	8,035	44.1
PASSABLEMENT	2,918	100.0	1,856	63.6	1,062	36.4
PAS TELLEMENT	193	100.0	50	26.2	142	73.8
PAS DU TOUT	557	100.0	286	51.4	271	48.6
SANS OBJET	39,196	100.0	23,936	61.1	15,260	38.9
NON DÉCLARÉE	141,995	100.0	79,323	55.9	62,672	44.1
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q23A - DE TOUS LES FACTEURS INDIQUÉS À LA QUESTION 22, QUELS SONT LES TROIS PLUS IMPORTANTS? PREMIER PLUS IMPORTANT						
SANS OBJET	7,031	100.0	3,680	52.3	3,350	47.7
DIPLÔMES SCOLAIRES	65,131	100.0	39,158	60.0	23,973	38.0
POSSIBILITÉ D'OCCUPER LE POSTE AVANT D'Y ÊTRE NOMMÉ	25,025	100.0	11,971	47.8	13,054	52.2
AVOIR REÇU LA FORMATION APPROPRIÉE POUR CE POSTE	14,242	100.0	7,283	51.1	6,959	48.9
DES AFFECTATIONS DE PERFECTIONNEMENT M'ONT PRÉPARÉ(E) POUR LE POSTE	4,758	100.0	2,798	58.8	1,960	41.2
CONNAISSANCE APPROPRIÉE DE L'AUTRE LANGUE OFFICIELLE	4,067	100.0	1,777	43.7	2,289	56.3
AVOIR LA FORCE NÉCESSAIRE POUR ACCOMPLIR UN TRAVAIL PHYSIQUE	1,333	100.0	912	68.4	421	31.6
FAIRE PARTIE D'UN GROUPE VISÉ PAR LE PROGRAMME D'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI	373	100.0	44	11.9	328	88.1
CONTACTS SOCIAUX/INFORMELS AVEC DES GESTIONNAIRES DU MINISTÈRE, DE L'ORGANISME OU DE LA DIRECTION	3,417	100.0	1,859	54.4	1,558	45.6
CONTACTS SOCIAUX/INFORMELS AVEC DES MEMBRES DU PERSONNEL DU MINISTÈRE, DE L'ORGANISME OU DE LA DIRECTION	714	100.0	328	45.9	386	54.1
UNE PERSONNE INFLUENTE/UN MENTOR VEILLE À MES INTÉRÊTS	1,328	100.0	536	40.4	791	59.6
CONNAISSANCES/AMIS DANS LE MINISTÈRE	6,108	100.0	3,743	61.3	2,365	38.7
ANTÉCÉDENTS DE TRAVAIL	36,057	100.0	22,282	61.8	13,775	38.2
AUTRE, VEUILLEZ PRÉCISER	1,695	100.0	897	52.9	798	47.1
NON DÉCLARÉE	33,814	100.0	18,379	54.4	15,435	45.6
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1989.
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
Q23B - DE TOUS LES FACTEURS INDIQUÉS À LA QUESTION 22, QUELS SONT LES TROIS PLUS IMPORTANTS? DEUXIÈME PLUS IMPORTANT						
SANS OBJET	16,348	100.0	9,012	55.1	7,336	44.9
POSSIBILITÉ D'OCCUPER LE POSTE AVANT D'Y ÊTRE NOMMÉ	11,867	100.0	7,357	62.0	4,510	38.0
AVOIR REÇU LA FORMATION APPROPRIÉE POUR CE POSTE	25,275	100.0	13,212	52.3	12,063	47.7
DES AFFECTATIONS DE PERFECTIONNEMENT M'ONT PRÉPARÉ(E) POUR LE POSTE	14,970	100.0	9,040	60.4	5,930	39.6
CONNAISSANCE APPROPRIÉE DE L'AUTRE LANGUE OFFICIELLE	12,161	100.0	5,933	48.8	6,228	51.2
AVOIR LA FORCE NÉCESSAIRE POUR ACCOMPLIR UN TRAVAIL PHYSIQUE	3,930	100.0	2,958	75.3	973	24.7
FAIRE PARTIE D'UN GROUPE VISÉ PAR LE PROGRAMME D'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI	1,353	100.0	326	24.1	1,027	75.9
CONTACTS SOCIAUX/INFORMELS AVEC DES GESTIONNAIRES DU MINISTÈRE, DE L'ORGANISME OU DE LA DIRECTION	5,774	100.0	3,453	59.8	2,321	40.2
CONTACTS SOCIAUX/INFORMELS AVEC DES MEMBRES DU PERSONNEL DU MINISTÈRE, DE L'ORGANISME OU DE LA DIRECTION	2,287	100.0	1,208	52.8	1,079	47.2
UNE PERSONNE INFLUENTE/UN MENTOR VEILLE À MES INTÉRÊTS	6,970	100.0	3,507	50.3	3,463	49.7
CONNAISSANCES/AMIS DANS LE MINISTÈRE	4,497	100.0	2,426	54.0	2,071	46.0
ANTÉCÉDENTS DE TRAVAIL	25,334	100.0	14,087	60.4	9,247	39.6
AUTRE, VEUILLEZ PRÉCISER	3,711	100.0	2,154	58.0	1,557	42.0
NON DÉCLARÉE	70,614	100.0	40,976	58.0	29,638	42.0
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q23C - DE TOUS LES FACTEURS INDIQUÉS À LA QUESTION 22, QUELS SONT LES TROIS PLUS IMPORTANTS? TROISIÈME PLUS IMPORTANT						
SANS OBJET	19,749	100.0	10,597	53.7	9,152	46.3
AVOIR REÇU LA FORMATION APPROPRIÉE POUR CE POSTE	2,349	100.0	1,207	51.4	1,141	48.6
DES AFFECTATIONS DE PERFECTIONNEMENT M'ONT PRÉPARÉ(E) POUR LE POSTE	4,035	100.0	2,211	54.8	1,824	45.2
CONNAISSANCE APPROPRIÉE DE L'AUTRE LANGUE OFFICIELLE	3,588	100.0	1,219	34.0	2,369	66.0
AVOIR LA FORCE NÉCESSAIRE POUR ACCOMPLIR UN TRAVAIL PHYSIQUE	1,249	100.0	923	73.9	325	26.1
FAIRE PARTIE D'UN GROUPE VISÉ PAR LE PROGRAMME D'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI	334	100.0	88	26.3	246	73.7
CONTACTS SOCIAUX/INFORMELS AVEC DES GESTIONNAIRES DU MINISTÈRE, DE L'ORGANISME OU DE LA DIRECTION	1,112	100.0	581	52.2	531	47.8
CONTACTS SOCIAUX/INFORMELS AVEC DES MEMBRES DU PERSONNEL DU MINISTÈRE, DE L'ORGANISME OU DE LA DIRECTION	783	100.0	486	62.0	298	38.0
UNE PERSONNE INFLUENTE/UN MENTOR VEILLE À MES INTÉRÊTS	2,377	100.0	1,215	51.1	1,161	48.9
CONNAISSANCES/AMIS DANS LE MINISTÈRE	2,537	100.0	1,410	55.6	1,127	44.4
ANTÉCÉDENTS DE TRAVAIL	62,347	100.0	35,595	57.1	26,752	42.9
AUTRE, VEUILLEZ PRÉCISER	10,817	100.0	6,312	58.3	4,506	41.7
NON DÉCLARÉE	92,015	100.0	53,806	58.5	38,209	41.5

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1999.
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q24 - DURANT LES TROIS DERNIÈRES ANNÉES, AVEZ-VOUS VOULU UNE PROMOTION OU ENTREPRIS DES DÉMARCHES POUR OBTENIR UNE PROMOTION?						
OUI	103,649	100.0	58,604	56.6	45,085	43.4
NON	94,588	100.0	54,178	57.3	40,410	42.7
NON DÉCLARÉE	4,853	100.0	2,807	58.1	2,026	41.9
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q25 - RAISONS POUR LESQUELLES VOUS N'AVEZ-PAS OBTENU UNE PROMOTION						
NON(NA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) ESTIMAIT QUE JE N'ÉTAIS PAS PRÊT(E)	14,563	100.0	8,738	60.0	5,825	40.0
NON(NA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) NE VOULAIT PAS AVOIR À ME REMPLACER	17,457	100.0	8,864	50.8	8,593	49.2
NON(NA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) NE M'A PAS DONNÉ DE RENSEIGNEMENTS AU SUJET DU POSTE	10,715	100.0	6,071	56.7	4,644	43.3
NON(NA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) NE VOULAIT PAS APPUYER MA DEMANDE	16,265	100.0	9,816	60.4	6,448	39.6
JE NE M'ENTENDAIS PAS AVEC NON(NA) SURVEILLANT(E)	8,292	100.0	4,926	59.4	3,365	40.6
JE NE VOULAIS PAS TRAVAILLER DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES/À HEURES FIXES/PAR POSTES ('SHIFTS')	1,220	100.0	535	43.9	685	56.1
J'ÉTAIS TROP JEUNE	3,911	100.0	2,285	58.4	1,625	41.6
J'ÉTAIS TROP VIEUX (VIEILLE)	3,504	100.0	2,005	57.2	1,499	42.8
J'ÉTAIS ENCEINTE OU J'AVAIS L'INTENTION DE LE DEVENIR	1,340	100.0	28	2.1	1,312	97.9
JE SUIS UNE FEMME	5,401	100.0	-	-	5,401	100.0
JE SUIS UN HOMME	5,681	100.0	5,681	100.0	-	-
JE FAIS PARTIE D'UN GROUPE MINORITAIRE VISIBLE	2,691	100.0	1,766	65.6	925	34.4
JE SUIS UNE PERSONNE AVEC UN HANDICAP	1,257	100.0	678	54.8	569	45.2
JE SUIS UN(E) AUTOCHTONE	217	100.0	72	33.2	145	66.8
JE DÉSIRAIS UN EMPLOI POUR LEQUEL ON N'EMBAUCHE HABITUELLEMENT PAS UNE FEMME	1,531	100.0	99	6.4	1,433	93.6
JE DÉSIRAIS UN EMPLOI POUR LEQUEL ON N'EMBAUCHE HABITUELLEMENT PAS UN HOMME	647	100.0	535	88.1	72	11.9
J'AVAIS DE JEUNES ENFANTS OU D'AUTRES PERSONNES À CHARGE À LA MAISON	2,098	100.0	391	18.6	1,707	81.4
JE TRAVAILLAIS À TEMPS PARTIEL / JE PARTAGEAIS UN EMPLOI	952	100.0	102	10.7	850	89.3
J'ÉTAIS DIVORCÉ(E)/SÉPARÉ(E)	529	100.0	247	46.7	282	53.3
J'ÉTAIS UN PARENT SEUL	539	100.0	70	13.0	469	87.0
JE NE SUIS OPPOSÉ(E) AU HARCÈLEMENT SEXUEL	758	100.0	216	28.5	542	71.5
J'AVAIS PRIS UN CONGÉ DE MATERNITÉ/PATERNITÉ, UN CONGÉ PARENTAL OU UN CONGÉ POUR LE SOIN DES ENFANTS	1,414	100.0	69	4.9	1,345	95.1
J'AVAIS PRIS UN CONGÉ D'ÉDUCATION/DE FORMATION LINGUISTIQUE	333	100.0	184	55.4	148	44.6
J'AVAIS PRIS UN CONGÉ D'INVALIDITÉ DE LONGUE DURÉE/DE MALADIE	1,145	100.0	535	46.7	611	53.3
JE SUIS UN(E) ANGLOPHONE	13,177	100.0	7,473	56.7	5,704	43.3
JE SUIS UN(E) FRANCOPHONE	3,639	100.0	2,002	55.0	1,637	45.0
JE NE POUVAIS PAS DÉMÉNAGER DANS UNE AUTRE VILLE	3,835	100.0	2,423	63.2	1,411	36.8
JE NE 'FAISAIS PAS PARTIE DU GROUPE'	20,985	100.0	13,039	62.1	7,946	37.9
J'ÉTAIS INCAPABLE DE VOYAGER	896	100.0	253	28.3	642	71.7
AUTRE, VEUILLEZ PRÉCISER	18,146	100.0	10,688	58.9	7,457	41.1
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q26A - DE TOUTES LES RAISONS INDIQUÉES À LA QUESTION 25, QUELLES SONT LES TROIS PLUS IMPORTANTES? PREMIER PLUS IMPORTANT?						
SANS OBJET	94,588	100.0	54,178	57.3	40,410	42.7
NON(NA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) ESTIMAIT QUE JE N'ÉTAIS PAS PRÊT(E)	6,573	100.0	4,037	61.4	2,536	38.6
NON(NA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) NE VOULAIT PAS AVOIR À ME REMPLACER	7,876	100.0	3,675	46.7	4,201	53.3
NON(NA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) NE M'A PAS DONNÉ DE RENSEIGNEMENTS AU SUJET DU POSTE	2,297	100.0	1,320	57.5	977	42.5
NON(NA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) NE VOULAIT PAS APPUYER MA DEMANDE	4,798	100.0	3,305	68.9	1,493	31.1
JE NE M'ENTENDAIS PAS AVEC NON(NA) SURVEILLANT(E)	2,465	100.0	1,376	55.8	1,088	44.2
JE NE VOULAIS PAS TRAVAILLER DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES, HEURES FIXES/PAR POSTES ('SHIFTS')	407	100.0	211	51.8	196	48.2
J'ÉTAIS TROP JEUNE	945	100.0	604	63.9	341	36.1
J'ÉTAIS TROP VIEUX (VIEILLE)	1,845	100.0	628	59.0	456	41.0

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1989.
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
Q26A - DE TOUTES LES RAISONS INDIQUÉES À LA QUESTION 25, QUELLES SONT LES TROIS PLUS IMPORTANTES? PREMIER PLUS IMPORTANT?						
J'ÉTAIS ENCEINTE OU J'AVAIS L'INTENTION DE LE DEVENIR	365	100.0	-	-	365	100.0
JE SUIS UNE FEMME	801	100.0	-	-	801	100.0
JE SUIS UN HOMME	1,517	100.0	1,517	100.0	-	-
JE FAIS PARTIE D'UN GROUPE MINORITAIRE VISIBLE	936	100.0	683	72.9	254	27.1
JE SUIS UNE PERSONNE AVEC UN HANDICAP	273	100.0	195	71.5	78	28.5
JE SUIS UN(E) AUTOCHTONE	55	100.0	-	-	55	100.0
JE DÉSIRAIS UN EMPLOI POUR LEQUEL ON N'EMBAUCHE HABITUELLEMENT PAS UNE FEMME	241	100.0	25	10.3	216	89.7
JE DÉSIRAIS UN EMPLOI POUR LEQUEL ON N'EMBAUCHE HABITUELLEMENT PAS UN HOMME	13	100.0	13	100.0	-	-
J'AVAIS DE JEUNES ENFANTS OU D'AUTRES PERSONNES À CHARGE À LA MAISON	260	100.0	46	17.6	214	82.4
JE TRAVAILLAIS À TEMPS PARTIEL / JE PARTAGEAIS UN EMPLOI	419	100.0	16	3.9	402	96.1
J'ÉTAIS UN PARENT SEUL	48	100.0	-	-	48	100.0
JE NE SUIS OPPOSÉ(E) AU HARCÈLEMENT SEXUEL	226	100.0	59	26.0	167	74.0
J'AVAIS PRIS UN CONGÉ DE MATERNITÉ/PATERNITÉ, UN CONGÉ PARENTAL OU UN CONGÉ POUR LE SOIN DES ENFANTS	202	100.0	-	-	202	100.0
J'AVAIS PRIS UN CONGÉ D'ÉDUCATION/DE FORMATION LINGUISTIQUE	86	100.0	79	91.6	7	8.4
J'AVAIS PRIS UN CONGÉ D'INVALIDITÉ DE LONGUE DURÉE/DE MALADIE	232	100.0	63	27.3	168	72.7
JE SUIS UN(E) ANGLOPHONE	6,228	100.0	3,215	51.6	3,012	48.4
JE SUIS UN(E) FRANCOPHONE	1,092	100.0	535	49.0	557	51.0
JE NE POUVAIS PAS DÉMÉNAGER DANS UNE AUTRE VILLE	979	100.0	618	63.1	361	36.9
JE NE 'FAISAIS PAS PARTIE DU GROUPE'	6,241	100.0	4,075	65.3	2,165	34.7
J'ÉTAIS INCAPABLE DE VOYAGER	156	100.0	55	35.6	100	64.4
AUTRE, VEUILLEZ PRÉCISER	9,812	100.0	5,954	60.7	3,858	39.3
RÉPONDANT A RÉPONDU AUTRE MAIS AURAIT DÛ PASSER À LA QUESTION SUIVANTE	2,369	100.0	1,293	54.6	1,076	45.4
RÉPONDANT A RÉPONDU AUTRE MAIS LA RAISON ÉTAIT LA LANGUE	450	100.0	325	72.3	125	27.7
RÉPONDANT A RÉPONDU AUTRE MAIS LA RAISON ÉTAIT COUPURE DE BUDGET	484	100.0	191	39.4	293	60.6
RÉPONDANT A RÉPONDU AUTRE MAIS LA RAISON ÉTAIT PROCÉDURES DE COMPÉTITION/PROMOTION PAS JUSTE	1,615	100.0	1,078	66.7	538	33.3
RÉPONDANT A RÉPONDU AUTRE MAIS LA RAISON ÉTAIT RIEN DE DISPONIBLE/POSITIONS NON OUVERTES	3,462	100.0	2,174	62.8	1,288	37.2
RÉPONDANT A RÉPONDU AUTRE MAIS LA RAISON ÉTAIT PAS DE DIPLÔME/ÉDUCATION	631	100.0	321	50.9	310	49.1
NON DÉCLARÉE	42,894	100.0	23,785	55.5	19,108	44.5
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q26B - DE TOUTES LES RAISONS INDIQUÉES À LA QUESTION 25, QUELLES SONT LES TROIS PLUS IMPORTANTES? DEUXIÈME PLUS IMPORTANT?						
SANS OBJET	118,723	100.0	67,919	57.2	50,804	42.8
MON(MA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) ESTIMAIT QUE JE N'ÉTAIS PAS PRÊT(E)	2,245	100.0	1,535	68.4	710	31.6
MON(MA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) NE VOULAITPAS AVOIR À ME REMPLACER	4,113	100.0	2,336	56.8	1,777	43.2
MON(MA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) NE M'A PAS DONNÉ DE RENSEIGNEMENTS AU SUJET DU POSTE	3,134	100.0	1,684	53.7	1,450	46.3
MON(MA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) NE VOULAIT PAS APPUYER MA DEMANDE	4,921	100.0	2,889	58.7	2,032	41.3
JE NE M'ENTENDAIS PAS AVEC MON(MA) SURVEILLANT(E)	2,668	100.0	1,576	59.3	1,084	40.7
JE NE VOULAIS PAS TRAVAILLER DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES, HEURES FIXES/PAR POSTES ('SHIFTS')	324	100.0	71	22.1	252	77.9
J'ÉTAIS TROP JEUNE	1,281	100.0	767	59.9	514	40.1
J'ÉTAIS TROP VIEUX (VIEILLE)	1,012	100.0	610	60.3	402	39.7
J'ÉTAIS ENCEINTE OU J'AVAIS L'INTENTION DE LE DEVENIR	277	100.0	-	-	277	100.0
JE SUIS UNE FEMME	1,463	100.0	28	1.9	1,435	98.1
JE SUIS UN HOMME	1,648	100.0	1,648	100.0	-	-
JE FAIS PARTIE D'UN GROUPE MINORITAIRE VISIBLE	680	100.0	492	72.3	188	27.7
JE SUIS UNE PERSONNE AVEC UN HANDICAP	361	100.0	185	51.2	176	48.8
JE SUIS UN(E) AUTOCHTONE	45	100.0	13	29.2	32	70.8
JE DÉSIRAIS UN EMPLOI POUR LEQUEL ON N'EMBAUCHE HABITUELLEMENT PAS UNE FEMME	469	100.0	33	7.0	436	93.0
JE DÉSIRAIS UN EMPLOI POUR LEQUEL ON N'EMBAUCHE HABITUELLEMENT PAS UN HOMME	134	100.0	134	100.0	-	-

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1989,
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
Q26B - DE TOUTES LES RAISONS INDIQUÉES À LA QUESTION 25, QUELLES SONT LES TROIS PLUS IMPORTANTES? DEUXIÈME PLUS IMPORTANT?						
J'AVAIS DE JEUNES ENFANTS OU D'AUTRES PERSONNES À CHARGE À LA MAISON	419	100.0	59	14.1	360	85.9
JE TRAVAILLAIS À TEMPS PARTIEL / JE PARTAGEAIS UN EMPLOI	83	100.0	-	-	83	100.0
J'ÉTAIS DIVORCÉ(E)/SÉPARÉ(E)	52	100.0	12	23.2	40	76.8
J'ÉTAIS UN PARENT SEUL	48	100.0	-	-	48	100.0
JE ME SUIS OPPOSÉ(E) AU HARCÈLEMENT SEXUEL	94	100.0	28	30.0	66	70.0
J'AVAIS PRIS UN CONGÉ DE MATERNITÉ/PATERNITÉ, UN CONGÉ PARENTAL OU UN CONGÉ POUR LE SOIN DES ENFANTS	396	100.0	28	7.1	368	92.9
J'AVAIS PRIS UN CONGÉ D'ÉDUCATION/DE FORMATION LINGUISTIQUE	57	100.0	13	22.7	44	77.3
J'AVAIS PRIS UN CONGÉ D'INVALIDITÉ DE LONGUE DURÉE/DE MALADIE	337	100.0	121	35.7	217	64.3
JE SUIS UN(E) ANGLOPHONE	3,278	100.0	2,029	61.9	1,250	38.1
JE SUIS UN(E) FRANCOPHONE	877	100.0	549	62.5	329	37.5
JE ME POUVAIS PAS DÉMÉNAGER DANS UNE AUTRE VILLE	1,187	100.0	762	64.2	425	35.8
JE ME 'FAISAIS PAS PARTIE DU GROUPE'	5,317	100.0	3,385	63.7	1,931	36.3
J'ÉTAIS INCAPABLE DE VOYAGER	170	100.0	52	30.8	118	69.2
AUTRE, VEUILLEZ PRÉCISER	2,114	100.0	1,469	69.5	645	30.5
RÉPONDANT A RÉPONDU AUTRE MAIS LA RAISON ÉTAIT LA LANGUE	55	100.0	40	73.9	14	26.1
RÉPONDANT A RÉPONDU AUTRE MAIS LA RAISON ÉTAIT COUPURE DE BUDGET	118	100.0	62	52.7	56	47.3
RÉPONDANT A RÉPONDU AUTRE MAIS LA RAISON ÉTAIT PROCÉDURES DE COMPÉTITION/PROMOTION PAS JUSTE	101	100.0	85	84.3	16	15.7
RÉPONDANT A RÉPONDU AUTRE MAIS LA RAISON ÉTAIT RIEN DE DISPONIBLE/POSITIONS NON OUVERTES	303	100.0	276	91.2	27	8.8
RÉPONDANT A RÉPONDU AUTRE MAIS LA RAISON ÉTAIT PAS DE DIPLÔME/ÉDUCATION	16	100.0	-	-	16	100.0
NON DÉCLARÉE	44,586	100.0	24,765	55.5	19,821	44.5
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q26C - DE TOUTES LES RAISONS INDIQUÉES À LA QUESTION 25, QUELLES SONT LES TROIS PLUS IMPORTANTES? TROISIÈME PLUS IMPORTANT?						
SANS OBJET	132,766	100.0	76,195	57.4	56,571	42.6
MON(MA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) ESTIMAIT QUE JE N'ÉTAIS PAS PRÊT(E)	1,863	100.0	1,058	56.8	805	43.2
MON(MA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) NE VOULAITPAS AVOIR À ME REMPLACER	2,038	100.0	1,075	52.7	963	47.3
MON(MA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) NE M'A PAS DONNÉ DE RENSEIGNEMENTS AU SUJET DU POSTE	1,732	100.0	1,083	62.5	650	37.5
MON(MA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) NE VOULAIT PAS APPUYER MA DEMANDE	2,326	100.0	1,406	60.5	919	39.5
JE NE M'ENTENDAIS PAS AVEC MON(MA) SURVEILLANT(E)	1,218	100.0	898	73.7	321	26.3
JE NE VOULAIS PAS TRAVAILLER DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES, HEURES FIXES/PAR POSTES ('SHIFTS')	129	100.0	3	2.6	126	97.4
J'ÉTAIS TROP JEUNE	601	100.0	338	56.3	263	43.7
J'ÉTAIS TROP VIEUX (VIEILLE)	471	100.0	294	62.3	178	37.7
J'ÉTAIS ENCEINTE OU J'AVAIS L'INTENTION DE LE DEVENIR	287	100.0	-	-	287	100.0
JE SUIS UNE FEMME	988	100.0	-	-	988	100.0
JE SUIS UN HOMME	824	100.0	824	100.0	-	-
JE FAIS PARTIE D'UN GROUPE MINORITAIRE VISIBLE	396	100.0	245	61.9	151	38.1
JE SUIS UNE PERSONNE AVEC UN HANDICAP	143	100.0	80	56.1	63	43.9
JE SUIS UN(E) AUTOCHTONE	59	100.0	59	100.0	-	-
JE DÉSIRAIS UN EMPLOI POUR LEQUEL ON N'EMBAUCHE HABITUELLEMENT PAS UNE FEMME	469	100.0	29	6.2	440	93.8
JE DÉSIRAIS UN EMPLOI POUR LEQUEL ON N'EMBAUCHE HABITUELLEMENT PAS UN HOMME	130	100.0	124	95.5	6	4.5
J'AVAIS DE JEUNES ENFANTS OU D'AUTRES PERSONNES À CHARGE À LA MAISON	379	100.0	22	5.9	356	94.1
JE TRAVAILLAIS À TEMPS PARTIEL / JE PARTAGEAIS UN EMPLOI	110	100.0	-	-	110	100.0
J'ÉTAIS DIVORCÉ(E)/SÉPARÉ(E)	108	100.0	77	71.3	31	28.7
J'ÉTAIS UN PARENT SEUL	98	100.0	28	28.6	78	79.4
JE ME SUIS OPPOSÉ(E) AU HARCÈLEMENT SEXUEL	53	100.0	15	28.4	38	71.6
J'AVAIS PRIS UN CONGÉ DE MATERNITÉ/PATERNITÉ, UN CONGÉ PARENTAL OU UN CONGÉ POUR LE SOIN DES ENFANTS	250	100.0	19	7.7	231	92.3
J'AVAIS PRIS UN CONGÉ D'ÉDUCATION/DE FORMATION LINGUISTIQUE	43	100.0	26	61.8	16	38.2

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1989.
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
Q26C - DE TOUTES LES RAISONS INDIQUÉES À LA QUESTION 25, QUELLES SONT LES TROIS PLUS IMPORTANTES? TROISIÈME PLUS IMPORTANT?						
J'AVAIS PRIS UN CONGÉ D'INVALIDITÉ DE LONGUE DURÉE/DE MALADIE	98	100.0	33	33.7	65	66.3
JE SUIS UN(E) ANGLOPHONE	1,476	100.0	973	65.9	503	34.1
JE SUIS UN(E) FRANCOPHONE	750	100.0	445	59.4	305	40.6
JE NE POUVAIS PAS DÉMÉNAGER DANS UNE AUTRE VILLE	448	100.0	300	67.0	148	33.0
JE NE 'FAISAIS PAS PARTIE DU GROUPE'	4,559	100.0	2,875	63.1	1,684	36.9
J'ÉTAIS INCAPABLE DE VOYAGER	179	100.0	59	32.9	120	67.1
AUTRE, VEUILLEZ PRÉCISER	1,743	100.0	1,079	61.9	663	38.1
RÉPONDANT A RÉPONDU AUTRE MAIS LA RAISON ÉTAIT LA LANGUE	86	100.0	55	64.0	31	36.0
RÉPONDANT A RÉPONDU AUTRE MAIS LA RAISON ÉTAIT COUPURE DE BUDGET	24	100.0	24	100.0	-	-
RÉPONDANT A RÉPONDU AUTRE MAIS LA RAISON ÉTAIT PROCÉDURES DE COMPÉTITION/PROMOTION PAS JUSTE	241	100.0	154	63.7	88	36.3
RÉPONDANT A RÉPONDU AUTRE MAIS LA RAISON ÉTAIT RIEN DE DISPONIBLE/POSITIONS NON OUVERTES	163	100.0	160	98.0	3	2.0
RÉPONDANT A RÉPONDU AUTRE MAIS LA RAISON ÉTAIT PAS DE DIPLÔME/ÉDUCATION	81	100.0	14	17.4	67	82.6
NON DÉCLARÉE	45,761	100.0	25,585	55.9	20,176	44.1

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1989,
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q27 - DURANT LES 3 DERNIÈRES ANNÉES, AVEZ-VOUS VOULU VOUS PERFECTIONNER OU ENTREPRIS DES DÉMARCHES POUR VOUS PERFECTIONNER?						
OUI	108,643	100.0	59,848	55.1	48,795	44.9
NON	88,875	100.0	52,508	59.1	36,367	40.9
NON DÉCLARÉE	5,573	100.0	3,293	59.1	2,280	40.9
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q28 - RAISONS POUR LESQUELLES DES POSSIBILITÉS DE PERFECTIONNEMENT VOUS ONT ÉCHAPPÉ						
MON(MA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) ESTIMAIT QUE JE N'ÉTAIS PAS PRÊT(E)	7,684	100.0	4,255	55.4	3,430	44.6
MON(MA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) NE VOULAIT PAS AVOIR À ME REMPLACER	25,496	100.0	13,309	52.2	12,187	47.8
MON(MA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) NE M'A PAS DONNÉ DE RENSEIGNEMENTS AU SUJET DU POSTE	19,788	100.0	10,801	54.6	8,987	45.4
MON(MA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) NE VOULAIT PAS APPUYER MA DEMANDE	21,571	100.0	13,220	61.3	8,351	38.7
JE NE M'ENTENDAIS PAS AVEC MON(MA) SURVEILLANT(E)	7,409	100.0	4,770	64.4	2,639	35.6
JE NE VOULAIS PAS TRAVAILLER DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES/À HEURES FIXES/PAR POSTES ('SHIFTS')	1,263	100.0	631	49.9	633	50.1
J'ÉTAIS TROP JEUNE	1,974	100.0	1,241	62.9	733	37.1
J'ÉTAIS TROP VIEUX (VIEILLE)	2,673	100.0	1,635	61.2	1,038	38.8
J'ÉTAIS ENCEINTE OU J'AVAIS L'INTENTION DE LE DEVENIR	745	100.0	19	2.5	727	97.5
JE SUIS UNE FEMME	3,328	100.0	-	-	3,328	100.0
JE SUIS UN HOMME	3,191	100.0	3,191	100.0	-	-
JE FAIS PARTIE D'UN GROUPE MINORITAIRE VISIBLE	1,997	100.0	1,357	67.9	640	32.1
JE SUIS UNE PERSONNE AVEC UN HANDICAP	954	100.0	592	62.1	362	37.9
JE SUIS UN(E) AUTOCHTONE	176	100.0	32	18.2	144	81.8
JE DÉSIRAIS UN EMPLOI POUR LEQUEL ON N'EMBAUCHE HABITUELLEMENT PAS UNE FEMME	907	100.0	55	6.0	853	94.0
JE DÉSIRAIS UN EMPLOI POUR LEQUEL ON N'EMBAUCHE HABITUELLEMENT PAS UN HOMME	352	100.0	312	88.6	40	11.4
J'AVAIS DE JEUNES ENFANTS OU D'AUTRES PERSONNES À CHARGE À LA MAISON	2,032	100.0	584	28.7	1,448	71.3
JE TRAVAILLAIS À TEMPS PARTIEL / JE PARTAGEAIS UN EMPLOI	1,238	100.0	105	8.5	1,133	91.5
J'ÉTAIS DIVORCÉE(E)/SÉPARÉE(E)	556	100.0	240	43.1	317	56.9
J'ÉTAIS UN PARENT SEUL	636	100.0	81	12.7	555	87.3
JE NE SUIS OPPOSÉ(E) AU HARCÈLEMENT SEXUEL	560	100.0	131	23.4	429	76.6
J'AVAIS PRIS UN CONGÉ DE MATERNITÉ/PATERNITÉ, UN CONGÉ PARENTAL OU UN CONGÉ POUR LE SOIN DES ENFANTS	1,036	100.0	47	4.6	989	95.4
J'AVAIS PRIS UN CONGÉ D'ÉDUCATION/DE FORMATION LINGUISTIQUE	325	100.0	181	55.6	144	44.4
J'AVAIS PRIS UN CONGÉ D'INVALIDITÉ DE LONGUE DURÉE/DE MALADIE	805	100.0	355	44.1	450	55.9
JE SUIS UN(E) ANGLOPHONE	6,861	100.0	5,303	99.8	3,558	48.2
JE SUIS UN(E) FRANCOPHONE	2,781	100.0	1,774	63.8	1,007	36.2
JE NE POUVAIS PAS DÉMÉNAGER DANS UNE AUTRE VILLE	2,821	100.0	1,488	52.7	1,333	47.3
JE NE 'FAISAIS PAS PARTIE DU GROUPE'	16,869	100.0	10,537	62.5	6,331	37.5
J'ÉTAIS INCAPABLE DE VOYAGER	1,115	100.0	336	30.1	779	69.9
AUTRE, VEUILLEZ PRÉCISER	32,035	100.0	18,145	56.6	13,889	43.4
NON DÉCLARÉE	40,593	100.0	22,001	54.2	18,592	45.8
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q29A - DE TOUTES LES RAISONS INDIQUÉES À LA QUESTION 28, QUELLES SONT LES TROIS PLUS IMPORTANTES? PREMIÈRE PLUS IMPORTANTE						
SANS OBJET	88,875	100.0	52,508	59.1	36,367	40.9
MON(MA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) ESTIMAIT QUE JE N'ÉTAIS PAS PRÊT(E)	2,918	100.0	1,657	56.8	1,261	43.2
MON(MA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) NE VOULAIT PAS AVOIR À ME REMPLACER	12,629	100.0	6,271	49.7	6,358	50.3
MON(MA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) NE M'A PAS DONNÉ LES RENSEIGNEMENTS	4,951	100.0	2,745	55.4	2,206	44.6
MON(MA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) NE VOULAIT PAS APPUYER MA DEMANDE	5,953	100.0	3,855	64.8	2,097	35.2
JE NE M'ENTENDAIS PAS AVEC MON(MA) SURVEILLANT(E)	1,870	100.0	1,257	67.2	613	32.8
JE NE VOULAIS PAS TRAVAILLER DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES/À HEURES FIXES/PAR POSTES ('SHIFTS')	206	100.0	82	40.1	123	59.9
J'ÉTAIS TROP JEUNE	382	100.0	303	79.2	79	20.8

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1989.
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
Q29A - DE TOUTES LES RAISONS INDIQUÉES À LA QUESTION 28, QUELLES SONT LES TROIS PLUS IMPORTANTES? PREMIÈRE PLUS IMPORTANTE						
J'ÉTAIS TROP VIEUX (VIEILLE)	714	100.0	415	58.1	299	41.9
J'ÉTAIS ENCEINTE OU J'AVAIS L'INTENTION DE LE DEVENIR	199	100.0	-	-	199	100.0
JE SUIS UNE FEMME	414	100.0	-	-	414	100.0
JE SUIS UN HOMME	648	100.0	648	100.0	-	-
JE FAIS PARTIE D'UN GROUPE MINORITAIRE VISIBLE	464	100.0	365	78.7	99	21.3
JE SUIS UNE PERSONNE AVEC UN HANDICAP	284	100.0	207	72.8	77	27.2
JE SUIS UN(E) AUTOCHTONE	33	100.0	-	-	33	100.0
JE DÉSIRAIS UN EMPLOI POUR LEQUEL ON N'EMBAUCHE HABITUELLEMENT PAS UNE FEMME	192	100.0	-	-	192	100.0
JE DÉSIRAIS UN EMPLOI POUR LEQUEL ON N'EMBAUCHE HABITUELLEMENT PAS UN HOMME	13	100.0	13	100.0	-	-
J'AVAIS DE JEUNES ENFANTS OU D'AUTRES PERSONNES À CHARGE À LA MAISON	487	100.0	131	32.3	276	67.7
JE TRAVAILLAIS À TEMPS PARTIEL / JE PARTAGEAIS UN EMPLOI	564	100.0	16	2.9	548	97.1
J'ÉTAIS DIVORCÉ(E)/SÉPARÉ(E)	28	100.0	-	-	28	100.0
J'ÉTAIS UN PARENT SEUL	72	100.0	5	7.3	66	92.7
JE NE SUIS OPPOSÉ(E) AU HARCÈLEMENT SEXUEL	83	100.0	13	15.6	70	84.4
J'AVAIS PRIS UN CONGÉ DE MATERNITÉ/PATERNITÉ, UN CONGÉ PARENTAL OU UN CONGÉ POUR LE SOIN DES ENFANTS	172	100.0	13	7.7	159	92.3
J'AVAIS PRIS UN CONGÉ D'ÉDUCATION/DE FORMATION LINGUISTIQUE	108	100.0	88	82.2	19	17.8
J'AVAIS PRIS UN CONGÉ D'INVALIDITÉ DE LONGUE DURÉE/DE MALADIE	201	100.0	87	43.3	114	56.7
JE SUIS UN(E) ANGLOPHONE	3,278	100.0	1,856	56.6	1,422	43.4
JE SUIS UN(E) FRANCOPHONE	729	100.0	446	61.1	285	38.9
JE NE POUVAIS PAS DÉMÉNAGER DANS UNE AUTRE VILLE	623	100.0	356	57.2	266	42.8
JE NE 'FAISAIS PAS PARTIE DU GROUPE'	4,492	100.0	2,941	65.5	1,551	34.5
J'ÉTAIS INCAPABLE DE VOYAGER	145	100.0	23	16.0	122	84.0
AUTRE, VEUILLEZ PRÉCISER	17,952	100.0	10,699	59.6	7,253	40.4
NON DÉCLARÉE	53,491	100.0	28,646	53.6	24,845	46.4
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q29B - DE TOUTES LES RAISONS INDIQUÉES À LA QUESTION 28, QUELLES SONT LES TROIS PLUS IMPORTANTES? DEUXIÈME PLUS IMPORTANTE						
SANS OBJET	110,819	100.0	65,148	58.8	45,671	41.2
MON(MA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) ESTIMAIT QUE JE N'ÉTAIS PAS PRÊT(E)	1,184	100.0	827	69.8	357	30.2
MON(MA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) NE VOULAIT PAS AVOIR À ME REMPLACER	4,761	100.0	2,460	51.7	2,301	48.3
MON(MA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) NE M'A PAS DONNÉ LES RENSEIGNEMENTS	6,431	100.0	3,271	50.9	3,159	49.1
MON(MA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) NE VOULAIT PAS APPUYER MA DEMANDE	6,519	100.0	3,969	60.9	2,550	39.1
JE NE M'ENTENDAIS PAS AVEC MON(MA) SURVEILLANT(E)	2,074	100.0	1,372	66.2	701	33.8
JE NE VOULAIS PAS TRAVAILLER DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES/À HEURES FIXES/PAR POSTES ('SHIFTS')	315	100.0	220	69.8	95	30.2
J'ÉTAIS TROP JEUNE	376	100.0	253	67.2	123	32.8
J'ÉTAIS TROP VIEUX (VIEILLE)	553	100.0	364	65.8	189	34.2
J'ÉTAIS ENCEINTE OU J'AVAIS L'INTENTION DE LE DEVENIR	231	100.0	-	-	231	100.0
JE SUIS UNE FEMME	958	100.0	-	-	958	100.0
JE SUIS UN HOMME	879	100.0	879	100.0	-	-
JE FAIS PARTIE D'UN GROUPE MINORITAIRE VISIBLE	509	100.0	368	72.2	142	27.8
JE SUIS UNE PERSONNE AVEC UN HANDICAP	218	100.0	92	42.2	126	57.8
JE SUIS UN(E) AUTOCHTONE	39	100.0	-	-	39	100.0
JE DÉSIRAIS UN EMPLOI POUR LEQUEL ON N'EMBAUCHE HABITUELLEMENT PAS UNE FEMME	267	100.0	23	8.5	244	91.5
JE DÉSIRAIS UN EMPLOI POUR LEQUEL ON N'EMBAUCHE HABITUELLEMENT PAS UN HOMME	83	100.0	72	86.5	11	13.5
J'AVAIS DE JEUNES ENFANTS OU D'AUTRES PERSONNES À CHARGE À LA MAISON	493	100.0	197	39.9	296	60.1
JE TRAVAILLAIS À TEMPS PARTIEL / JE PARTAGEAIS UN EMPLOI	320	100.0	70	21.9	250	78.1
J'ÉTAIS DIVORCÉ(E)/SÉPARÉ(E)	74	100.0	16	22.3	58	77.7
J'ÉTAIS UN PARENT SEUL	164	100.0	28	17.1	136	82.9
JE NE SUIS OPPOSÉ(E) AU HARCÈLEMENT SEXUEL	75	100.0	26	35.3	49	64.7
J'AVAIS PRIS UN CONGÉ DE MATERNITÉ/PATERNITÉ, UN CONGÉ PARENTAL OU UN CONGÉ POUR LE SOIN DES ENFANTS	179	100.0	-	-	179	100.0
J'AVAIS PRIS UN CONGÉ D'ÉDUCATION/DE FORMATION LINGUISTIQUE	38	100.0	2	5.8	36	94.2

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1989,
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
Q29B - DE TOUTES LES RAISONS INDIQUÉES À LA QUESTION 28, QUELLES SONT LES TROIS PLUS IMPORTANTES? DEUXIÈME PLUS IMPORTANTE						
J'AVAIS PRIS UN CONGÉ D'INVALIDITÉ DE LONGUE DURÉE/DE MALADIE	129	100.0	24	18.2	106	81.8
JE SUIS UN(E) ANGLOPHONE	2,239	100.0	1,358	60.6	882	39.4
JE SUIS UN(E) FRANCOPHONE	729	100.0	462	63.4	266	36.6
JE NE POUVAIS PAS DÉMÉNAGER DANS UNE AUTRE VILLE	698	100.0	332	47.6	366	52.4
JE NE 'FAISAIS PAS PARTIE DU GROUPE'	4,490	100.0	2,851	63.5	1,639	36.5
J'ÉTAIS INCAPABLE DE VOYAGER	205	100.0	83	40.4	122	59.6
AUTRE, VEUILLEZ PRÉCISER	2,611	100.0	1,716	65.7	895	34.3
NON DÉCLARÉE	54,438	100.0	29,166	53.6	25,273	46.4
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q29C - DE TOUTES LES RAISONS INDIQUÉES À LA QUESTION 28, QUELLES SONT LES TROIS PLUS IMPORTANTES? TROISIÈME PLUS IMPORTANTE						
SANS OBJET	123,679	100.0	72,601	58.7	51,078	41.3
MON(MA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) ESTIMAIT QUE JE N'ÉTAIS PAS PRÊT(E)	834	100.0	356	42.7	477	57.3
MON(MA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) NE VOULAIT PAS AVOIR À ME REMPLACER	2,576	100.0	1,450	56.3	1,127	43.7
MON(MA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) NE M'A PAS DONNÉ LES RENSEIGNEMENTS	2,558	100.0	1,496	58.5	1,062	41.5
MON(MA) DIRECTEUR(RICE) SURVEILLANT(E) NE VOULAIT PAS APPUYER MA DEMANDE	4,084	100.0	2,499	61.2	1,585	38.8
JE NE M'ENTENDAIS PAS AVEC MON(MA) SURVEILLANT(E)	1,276	100.0	796	62.4	480	37.6
JE NE VOULAIS PAS TRAVAILLER DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES/À HEURES FIXES/PAR POSTES ('SHIFTS')	203	100.0	88	43.6	115	56.4
J'ÉTAIS TROP JEUNE	349	100.0	235	67.3	114	32.7
J'ÉTAIS TROP VIEUX (VIEILLE)	414	100.0	203	49.0	211	51.0
J'ÉTAIS ENCEINTE OU J'AVAIS L'INTENTION DE LE DEVENIR	70	100.0	-	-	70	100.0
JE SUIS UNE FEMME	746	100.0	18	2.4	728	97.6
JE SUIS UN HOMME	502	100.0	502	100.0	-	-
JE FAIS PARTIE D'UN GROUPE MINORITAIRE VISIBLE	332	100.0	211	63.6	121	36.4
JE SUIS UNE PERSONNE AVEC UN HANDICAP	57	100.0	19	32.5	39	67.5
JE DÉSIRAIS UN EMPLOI POUR LEQUEL ON N'EMBAUCHE HABITUELLEMENT PAS UNE FEMME	156	100.0	32	20.5	124	79.5
JE DÉSIRAIS UN EMPLOI POUR LEQUEL ON N'EMBAUCHE HABITUELLEMENT PAS UN HOMME	66	100.0	44	66.7	22	33.3
J'AVAIS DE JEUNES ENFANTS OU D'AUTRES PERSONNES À CHARGE À LA MAISON	371	100.0	16	4.3	355	95.7
JE TRAVAILLAIS À TEMPS PARTIEL / JE PARTAGEAIS UN EMPLOI	151	100.0	-	-	151	100.0
J'ÉTAIS DIVORCÉ(E)/SÉPARÉ(E)	127	100.0	111	87.7	16	12.5
J'ÉTAIS UN PARENT SEUL	81	100.0	-	-	81	100.0
JE NE SUIS OPPOSÉ(E) AU HARCÈLEMENT SEXUEL	110	100.0	28	25.7	81	74.3
J'AVAIS PRIS UN CONGÉ DE MATERNITÉ/PATERNITÉ, UN CONGÉ PARENTAL OU UN CONGÉ POUR LE SOIN DES ENFANTS	298	100.0	19	6.5	279	93.5
J'AVAIS PRIS UN CONGÉ D'ÉDUCATION/DE FORMATION LINGUISTIQUE	18	100.0	9	46.2	10	53.8
J'AVAIS PRIS UN CONGÉ D'INVALIDITÉ DE LONGUE DURÉE/DE MALADIE	190	100.0	89	46.9	101	53.1
JE SUIS UN(E) ANGLOPHONE	1,414	100.0	869	61.5	545	38.5
JE SUIS UN(E) FRANCOPHONE	330	100.0	168	51.0	162	49.0
JE NE POUVAIS PAS DÉMÉNAGER DANS UNE AUTRE VILLE	626	100.0	300	48.0	326	52.0
JE NE 'FAISAIS PAS PARTIE DU GROUPE'	3,925	100.0	2,494	63.6	1,428	36.4
J'ÉTAIS INCAPABLE DE VOYAGER	146	100.0	2	1.4	144	98.6
AUTRE, VEUILLEZ PRÉCISER	2,348	100.0	1,473	62.8	874	37.2
NON DÉCLARÉE	55,056	100.0	29,519	53.6	25,536	46.4
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q30 - LAQUELLE DES POSSIBILITÉS CI-DESSOUS CORRESPOND LE MIEUX À VOS PROJETS POUR LES TROIS À CINQ PROCHAINES ANNÉES?						
AUCUN CHANGEMENT	39,457	100.0	24,012	60.9	15,446	39.1
RECHERCHER DE L'AVANCEMENT DANS LE MINISTÈRE OU L'ORGANISME	95,654	100.0	53,813	56.3	41,841	43.7
ÊTRE RÉAFFECTÉ(E) À L'INTÉRIEUR DU MINISTÈRE OU DE L'ORGANISME	13,839	100.0	7,957	57.5	5,882	42.5
RECHERCHER DE L'AVANCEMENT À L'EXTÉRIEUR DU MINISTÈRE OU DE L'ORGANISME	11,838	100.0	6,937	58.6	4,901	41.4
ÊTRE RÉAFFECTÉ(E) À L'EXTÉRIEUR DU MINISTÈRE OU DE L'ORGANISME	4,036	100.0	2,332	57.8	1,704	42.2
CHANGER COMPLÈTEMENT DE TRAVAIL À L'INTÉRIEUR DE LA FONCTION PUBLIQUE	7,530	100.0	3,797	50.4	3,733	49.6

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1989.
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
Q38 - LAQUELLE DES POSSIBILITÉS CI-DESSOUS CORRESPOND LE MIEUX À VOS PROJETS POUR LES TROIS À CINQ PROCHAINES ANNÉES?						
OBTENIR UN EMPLOI À TEMPS PARTIEL/PARTAGER UN EMPLOI À L'INTÉRIEUR DE LA FONCTION PUBLIQUE	2,318	100.0	390	16.8	1,927	83.2
OBTENIR UN EMPLOI À TEMPS PARTIEL/PARTAGER UN EMPLOI À L'EXTÉRIEUR DE LA FONCTION PUBLIQUE	910	100.0	447	49.1	463	50.9
QUITTER LA FONCTION PUBLIQUE TEMPORAIREMENT	2,743	100.0	936	34.1	1,807	65.9
QUITTER LA FONCTION PUBLIQUE DE FAÇON PERMANENTE	14,924	100.0	9,996	67.0	4,927	33.0
AUTRE, VEUILLEZ PRÉCISER	8,149	100.0	4,106	50.4	4,043	49.6
NON DÉCLARÉE	1,693	100.0	926	54.7	767	45.3

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1989,
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
TOTAL	283,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q31 - POURQUOI SOUHAITEZ-VOUS CE CHANGEMENT?						
POUR AVOIR UN SALAIRE PLUS ÉLEVÉ	96,593	100.0	54,491	56.4	42,102	43.6
POUR ACQUÉRIR PLUS D'EXPÉRIENCE	92,782	100.0	48,191	51.9	44,592	48.1
POUR AVOIR PLUS DE RESPONSABILITÉS	78,875	100.0	43,890	55.6	34,984	44.4
POUR AVOIR UN EMPLOI AVEC PLUS DE DÉFIS	93,649	100.0	50,581	54.0	43,068	46.0
POUR ÉLEVER MES ENFANTS	9,172	100.0	4,449	48.5	4,722	51.5
POUR PASSER PLUS DE TEMPS AVEC MA FAMILLE	8,929	100.0	5,242	58.7	3,687	41.3
PARCE QUE J'AI DE LA DIFFICULTÉ À FAIRE GARDER MES ENFANTS	1,107	100.0	262	23.7	845	76.3
JE DÉTESTE MON TRAVAIL	7,666	100.0	4,106	53.6	3,561	46.4
JE NE M'ENTENDS PAS AVEC MON(MA) SURVEILLANT(E)/CHEF	6,586	100.0	4,265	64.8	2,321	35.2
C'EST LA PROCHAINE ÉTAPE LOGIQUE DE MON PLAN DE CARRIÈRE	83,725	100.0	49,138	58.7	34,587	41.3
POUR SORTIR D'UN MILIEU DE TRAVAIL DISCRIMINATOIRE	14,648	100.0	8,291	56.6	6,357	43.4
AUTRE, VEUILLEZ PRÉCISER	24,674	100.0	14,092	57.1	10,582	42.9
NON DÉCLARÉE	4,150	100.0	2,508	60.4	1,642	39.6
TOTAL	283,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q32 - POURQUOI NE DÉSIREZ-VOUS AUCUN CHANGEMENT?						
J'AI BESOIN DE PLUS DE TEMPS POUR ACQUÉRIR DE L'EXPÉRIENCE	5,838	100.0	3,679	63.0	2,159	37.0
JE NE PEUX PAS CHANGER DE GROUPE ET (OU) DE NIVEAU PARCE QUE MON NIVEAU DE SCOLARITÉ N'EST PAS ASSEZ ÉLEVÉ	5,808	100.0	3,623	62.4	2,186	37.6
J'AI DES PROBLÈMES D'ORDRE LINGUISTIQUE	5,275	100.0	3,339	63.3	1,936	36.7
JE SUIS DÉJÀ AU PLUS HAUT NIVEAU QUE MA COMPÉTENCE NE PERMET D'ATTEINDRE	5,199	100.0	3,534	68.0	1,665	32.0
DANS UN AUTRE EMPLOI JE NE POURRAIS PAS CONSACRER AUTANT DE TEMPS À MES RESPONSABILITÉS FAMILIALES	4,862	100.0	2,478	51.0	2,383	49.0
JE NE VEUX PAS AVOIR PLUS DE RESPONSABILITÉS	6,808	100.0	3,812	56.0	2,996	44.0
JE NE PEUX PAS CHANGER LES CONDITIONS ACTUELLES DE GARDE D'ENFANTS	786	100.0	303	38.5	483	61.5
JE NE PEUX PAS TROUVER D'EMPLOI DONT L'HORAIRE ME CONVIENNE	638	100.0	321	50.4	317	49.6
LE PROCESSUS DE SÉLECTION EST TROP STRESSANT	6,568	100.0	2,762	41.9	3,806	58.1
MON EXPÉRIENCE PASSÉE NE PORTE À CROIRE QUE MES CHANCES D'OBTENIR UNE PROMOTION SONT ASSEZ MINCES	9,354	100.0	6,367	68.1	2,987	31.9
JE NE CROIS PAS QU'IL Y AURA D'AUTRES POSSIBILITÉS D'EMPLOI	4,952	100.0	2,803	56.6	2,150	43.4
J'AI DÉJÀ ATTEINT MON OBJECTIF DE CARRIÈRE	6,886	100.0	4,852	66.6	2,034	33.4
JE VAIS PRENDRE MA RETRAITE	7,403	100.0	5,480	74.0	1,922	26.0
JE SUIS SATISFAIT(E) DE MON POSTE ACTUEL	26,367	100.0	15,962	60.5	10,406	39.5
AUTRE, VEUILLEZ PRÉCISER	4,967	100.0	3,117	62.8	1,850	37.2
NON DÉCLARÉE	1,737	100.0	973	56.0	764	44.0
TOTAL	283,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q33A - DE TOUTES LES RAISONS INDIQUÉES À LA Q32, QUELLES SONT LES TROIS PLUS IMPORTANTES? PREMIÈRE PLUS IMPORTANTE						
SANS OBJET	162,236	100.0	90,851	56.0	71,385	44.0
J'AI BESOIN DE PLUS DE TEMPS POUR ACQUÉRIR DE L'EXPÉRIENCE	3,011	100.0	1,908	63.4	1,103	36.6
JE NE PEUX PAS CHANGER DE GROUPE ET (OU) DE NIVEAU PARCE QUE MON NIVEAU DE SCOLARITÉ N'EST PAS ASSEZ ÉLEVÉ	2,217	100.0	1,528	68.9	689	31.1
J'AI DES PROBLÈMES D'ORDRE LINGUISTIQUE	1,942	100.0	1,214	62.5	727	37.5
JE SUIS DÉJÀ AU PLUS HAUT NIVEAU QUE MA COMPÉTENCE NE PERMET D'ATTEINDRE	1,185	100.0	805	67.9	380	32.1
DANS UN AUTRE EMPLOI JE NE POURRAIS PAS CONSACRER AUTANT DE TEMPS À MES RESPONSABILITÉS FAMILIALES	1,591	100.0	695	43.7	895	56.3
JE NE VEUX PAS AVOIR PLUS DE RESPONSABILITÉS	1,300	100.0	657	50.5	643	49.5
JE NE PEUX PAS CHANGER LES CONDITIONS ACTUELLES DE GARDE D'ENFANTS	62	100.0	-	-	62	100.0
JE NE PEUX PAS TROUVER D'EMPLOI DONT L'HORAIRE ME CONVIENNE	188	100.0	150	79.8	38	20.2
LE PROCESSUS DE SÉLECTION EST TROP STRESSANT	1,895	100.0	831	43.9	1,064	56.1
MON EXPÉRIENCE PASSÉE NE PORTE À CROIRE QUE MES CHANCES D'OBTENIR UNE PROMOTION SONT ASSEZ MINCES	2,284	100.0	1,686	74.5	577	25.5
JE NE CROIS PAS QU'IL Y AURA D'AUTRES POSSIBILITÉS D'EMPLOI	781	100.0	358	45.8	423	54.2
J'AI DÉJÀ ATTEINT MON OBJECTIF DE CARRIÈRE	1,250	100.0	887	70.9	364	29.1
JE VAIS PRENDRE MA RETRAITE	2,789	100.0	2,066	74.1	723	25.9
JE SUIS SATISFAIT(E) DE MON POSTE ACTUEL	10,923	100.0	6,379	58.4	4,544	41.6
AUTRE, VEUILLEZ PRÉCISER	2,112	100.0	1,418	67.1	694	32.9
NON DÉCLARÉE	7,348	100.0	4,217	57.4	3,131	42.6

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1992.
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q33B - DE TOUTES LES RAISONS INDIQUÉES À LA Q32, QUELLES SONT LES TROIS PLUS IMPORTANTES? DEUXIÈME PLUS IMPORTANTE						
SANS OBJET	168,535	100.0	94,930	56.3	73,604	43.7
J'AI BESOIN DE PLUS DE TEMPS POUR ACQUÉRIR DE L'EXPÉRIENCE	1,072	100.0	553	51.6	519	48.4
JE NE PEUX PAS CHANGER DE GROUPE ET (OU) DE NIVEAU PARCE QUE MON NIVEAU DE SCOLARITÉ N'EST PAS ASSEZ ÉLEVÉ	1,048	100.0	604	57.6	444	42.4
J'AI DES PROBLÈMES D'ORDRE LINGUISTIQUE	1,297	100.0	782	60.3	515	39.7
JE SUIS DÉJÀ AU PLUS HAUT NIVEAU QUE MA COMPÉTENCE NE PERMET D'ATTEINDRE	1,037	100.0	688	66.3	349	33.7
DANS UN AUTRE EMPLOI JE NE POURRAIS PAS CONSACRER AUTANT DE TEMPS À MES RESPONSABILITÉS FAMILIALES	1,450	100.0	692	47.7	757	52.3
JE NE VEUX PAS AVOIR PLUS DE RESPONSABILITÉS	1,874	100.0	1,125	60.0	749	40.0
JE NE PEUX PAS CHANGER LES CONDITIONS ACTUELLES DE GARDE D'ENFANTS	299	100.0	80	26.6	219	73.4
JE NE PEUX PAS TROUVER D'EMPLOI DONT L'HORAIRE NE CONVIENNE	145	100.0	125	86.4	20	13.6
LE PROCESSUS DE SÉLECTION EST TROP STRESSANT	1,763	100.0	609	34.5	1,154	65.5
MON EXPÉRIENCE PASSÉE NE PORTE À CROIRE QUE MES CHANCES D'OBTENIR UNE PROMOTION SONT ASSEZ MINCES	3,095	100.0	2,068	66.8	1,026	33.2
JE NE CROIS PAS QU'IL Y AURA D'AUTRES POSSIBILITÉS D'EMPLOI	1,718	100.0	1,215	70.7	503	29.3
J'AI DÉJÀ ATTEINT MON OBJECTIF DE CARRIÈRE	2,547	100.0	1,570	61.6	978	38.4
JE VAIS PRENDRE MA RETRAITE	1,784	100.0	1,423	79.8	361	20.2
JE SUIS SATISFAIT(E) DE MON POSTE ACTUEL	5,531	100.0	3,324	60.1	2,208	39.9
AUTRE, VEUILLEZ PRÉCISER	1,047	100.0	729	69.7	317	30.3
NON DÉCLARÉE	8,851	100.0	5,133	58.0	3,718	42.0
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q33C - DE TOUTES LES RAISONS INDIQUÉES À LA Q32, QUELLES SONT LES TROIS PLUS IMPORTANTES? TROISIÈME PLUS IMPORTANTE						
SANS OBJET	175,290	100.0	98,796	56.4	76,494	43.6
J'AI BESOIN DE PLUS DE TEMPS POUR ACQUÉRIR DE L'EXPÉRIENCE	650	100.0	441	67.9	208	32.1
JE NE PEUX PAS CHANGER DE GROUPE ET (OU) DE NIVEAU PARCE QUE MON NIVEAU DE SCOLARITÉ N'EST PAS ASSEZ ÉLEVÉ	854	100.0	418	48.9	436	51.1
J'AI DES PROBLÈMES D'ORDRE LINGUISTIQUE	558	100.0	357	64.0	201	36.0
JE SUIS DÉJÀ AU PLUS HAUT NIVEAU QUE MA COMPÉTENCE NE PERMET D'ATTEINDRE	1,125	100.0	729	64.8	396	35.2
DANS UN AUTRE EMPLOI JE NE POURRAIS PAS CONSACRER AUTANT DE TEMPS À MES RESPONSABILITÉS FAMILIALES	794	100.0	461	58.0	334	42.0
JE NE VEUX PAS AVOIR PLUS DE RESPONSABILITÉS	1,717	100.0	1,031	60.0	686	40.0
JE NE PEUX PAS CHANGER LES CONDITIONS ACTUELLES DE GARDE D'ENFANTS	223	100.0	85	38.2	138	61.8
JE NE PEUX PAS TROUVER D'EMPLOI DONT L'HORAIRE NE CONVIENNE	73	100.0	-	-	73	100.0
LE PROCESSUS DE SÉLECTION EST TROP STRESSANT	1,104	100.0	535	48.4	569	51.6
MON EXPÉRIENCE PASSÉE NE PORTE À CROIRE QUE MES CHANCES D'OBTENIR UNE PROMOTION SONT ASSEZ MINCES	1,569	100.0	1,045	66.6	524	33.4
JE NE CROIS PAS QU'IL Y AURA D'AUTRES POSSIBILITÉS D'EMPLOI	1,086	100.0	596	54.9	490	45.1
J'AI DÉJÀ ATTEINT MON OBJECTIF DE CARRIÈRE	1,234	100.0	850	68.9	384	31.1
JE VAIS PRENDRE MA RETRAITE	1,350	100.0	894	66.3	455	33.7
JE SUIS SATISFAIT(E) DE MON POSTE ACTUEL	5,524	100.0	3,549	64.3	1,975	35.7
AUTRE, VEUILLEZ PRÉCISER	498	100.0	296	59.4	202	40.6
NON DÉCLARÉE	9,444	100.0	5,567	58.9	3,878	41.1

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1989,
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
Total	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q34A - PREMIER FACTEUR QUI EMPÊCHAIT À RÉALISER VOTRE PLAN DE CARRIÈRE						
TOTAL DANS LA FONCTION PUBLIQUE	138,552	100.0	78,713	56.8	59,840	43.2
AUCUN OBSTACLE						
AUCUN OBSTACLE	11,239	100.0	6,925	61.6	4,316	38.4
SANS OBJET	6,598	100.0	4,250	64.4	2,348	35.6
NON INTÉRESSÉ	3,344	100.0	2,021	60.4	1,323	39.6
	1,297	100.0	652	50.3	645	49.7
FORMATION/ÉTUDES						
FORMATION	46,752	100.0	24,396	52.2	22,356	47.8
FORMATION LINGUISTIQUE	14,421	100.0	7,103	49.3	7,318	50.7
FORMATION EN GESTION	8,501	100.0	4,458	52.4	4,043	47.6
FORMATION EN SUPERVISION	1,200	100.0	733	61.1	467	38.9
ÉTUDES SUPÉRIEURES	405	100.0	329	81.5	75	18.5
DEVENIR BILINGUE	11,143	100.0	5,952	53.4	5,191	46.6
AUTRE (INCL. EXPÉRIENCE)	7,481	100.0	3,841	51.3	3,640	48.7
	3,603	100.0	1,979	54.9	1,624	45.1
CHANGEMENT DE POSITIONS SANS CONCOURS						
MUTATION LATÉRALE	8,056	100.0	4,118	46.5	4,737	53.5
DÉTACHEMENT	1,365	100.0	796	58.3	569	41.7
NOMINATIONS INTÉRIMAIRES	1,596	100.0	742	46.5	853	53.5
SOUS-CLASSEMENT	1,862	100.0	707	37.9	1,155	62.1
RECLASSIFICATION DU POSTE	72	100.0	31	43.5	41	56.7
INDÉTERMINÉ	2,527	100.0	1,583	56.7	1,144	45.5
AUTRE	844	100.0	97	11.5	747	88.5
	590	100.0	362	61.5	227	38.5
CONCOURS/NOTATION/PROMOTION						
PLUS D'OUVERTURE DE POSTES	30,460	100.0	18,619	60.5	12,041	39.5
ACCÈS QUI FACILITE LA MISE EN CANDIDATURE AUX CONCOURS	9,027	100.0	5,604	62.1	3,425	37.9
PROCESSUS DE PROMOTION/CONCOURS PLUS ÉQUITABLE	2,987	100.0	1,508	50.5	1,479	49.5
MOINS DE BILINGUISME	12,311	100.0	7,565	61.5	4,746	38.5
AUTRE (INCL. CHANGEMENT DANS LES PROCÉDURES DES CONCOURS	2,843	100.0	1,883	66.2	960	33.8
	5,292	100.0	1,860	56.5	1,432	43.5
CONGÉ						
POUVOIR SE PERMETTRE DES CONGÉS D'ÉTUDES	784	100.0	466	59.5	318	40.5
POUVOIR SE PERMETTRE DES CONGÉS POUR LES SOINS ET L'ÉDUCATION D'ENFANT D'ÂGE PRÉSCOLAIRE	675	100.0	441	65.3	234	34.7
AUTRE	75	100.0	-	-	75	100.0
	34	100.0	25	73.2	9	26.8
CHANGEMENT AUX HEURES DE TRAVAIL						
HEURES DE TRAVAIL FLEXIBLES	983	100.0	220	22.3	764	77.7
POSSIBILITÉ DE TRAVAIL À TEMPS PARTIEL	85	100.0	7	8.6	78	91.4
POSSIBILITÉ DE TRAVAIL À TEMPS PARTAGÉ	453	100.0	25	5.5	428	94.5
AUTRE	236	100.0	89	37.8	147	62.2
	209	100.0	98	47.0	111	53.0
POSSIBILITÉ DE PERFECTIONNEMENT À L'INTÉRIEUR DE LA FP						
PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE	8,161	100.0	4,004	50.2	4,057	49.8
ORIENTATION PROFESSIONNELLE PAR L'ENTREMISE DE PROGRAMMES DE LA FP	4,587	100.0	2,076	48.1	2,254	51.9
ASSISTER/PARTICIPER À DES CONFÉRENCES / ATELIERS À L'INTÉRIEUR DE LA FP	1,018	100.0	475	46.6	543	53.4
MEILLEURE DIFFUSION DES OUVERTURES DE POSTES ET PROGRAMMES DANS LE MINISTÈRE	140	100.0	59	42.1	81	57.9
MEILLEURE DIFFUSION DES OUVERTURES DE POSTES ET PROGRAMMES ENTRE LES MINISTÈRES	1,904	100.0	922	48.4	983	51.6
AUTRE	596	100.0	426	71.4	170	28.6
	175	100.0	129	73.8	46	26.2
RÉSEAU/CONTACTS						
FAIRE PARTIE D'UN RÉSEAU AU SEIN DU MINISTÈRE	2,635	100.0	1,446	54.9	1,188	45.1
FAIRE PARTIE D'UN RÉSEAU INTERMINISTÉRIEL	1,077	100.0	1,180	62.9	697	37.1
SE JOINDRE À DES GROUPES ET CLUBS HORS TRAVAIL	144	100.0	74	51.0	71	49.0
AVOIR CONSEILLER SUR SON PLAN DE CARRIÈRE PAR UN MENTOR OU UN EMPLOYÉ DE NIVEAU SUPÉRIEUR	143	100.0	84	58.9	59	41.1
AUTRE	468	100.0	188	73.2	560	78.8
	2	100.0			2	100.0
CHANGEMENT DANS L'ENVIRONNEMENT DU TRAVAIL						
MOINS DE DISCRIMINATION AU TRAVAIL	18,274	100.0	10,774	59.1	7,456	40.9
UN ENVIRONNEMENT MOINS STRESSÉ	5,786	100.0	3,519	61.2	2,187	38.5
CONDITIONS DE SÉCURITÉ PAR LE MILIEU DU TRAVAIL	1,400	100.0	201	13.4	1,299	86.6
MOTIVATION POUR CHERCHER DE L'AVANCEMENT	2,676	100.0	1,666	62.4	961	36.6
SERVICE DE GARDE EN MILIEU DE TRAVAIL	1,614	100.0	1,077	66.6	538	36.4
PLUS DE PRÉAVIS	194	100.0			194	100.0
	593	100.0	258	58.8	151	41.2

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1989,
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
Q34A - PREMIER FACTEUR QUI AIDERAIT À RÉALISER VOTRE PLAN DE CARRIÈRE						
CHANGEMENT DANS LA FAÇON DE PENSER DE LA GESTION	5,329	100.0	3,497	65.6	1,832	34.4
AUTRE	983	100.0	655	70.2	269	29.8
PROGRAMME DE DÉMÉNAGEMENT DU GOUVERNEMENT	1,986	100.0	1,216	61.2	770	38.8
DÉMÉNAGEMENT D'OTTAWA	47	100.0	47	100.0	-	-
DÉMÉNAGEMENT À OTTAWA	235	100.0	141	60.0	94	40.0
MEILLEURE POLITIQUE EN CAS DE DÉMÉNAGEMENT	508	100.0	339	66.8	169	33.2
DÉMÉNAGEMENT DANS UNE AUTRE RÉGION	1,115	100.0	624	56.1	488	43.9
AUTRE	83	100.0	64	77.1	19	22.9
AUTRES PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX	5,998	100.0	4,962	82.7	1,036	17.3
RENFORCEMENT DU PROGRAMME EN MATIÈRE D'ÉQUITÉ D'EMPLOI	533	100.0	222	41.7	310	58.3
ABOLITION DU PROGRAMME EN MATIÈRE D'ÉQUITÉ D'EMPLOI POUR FREINER LA DISCRIMINATION INVERSE	3,223	100.0	3,107	96.4	116	3.6
RENFORCEMENT DE LA POLITIQUE ENVERS LES FRANCOPHONES	320	100.0	290	90.6	30	9.4
ABOLITION DE LA POLITIQUE ENVERS LES FRANCOPHONES	1,187	100.0	814	68.6	372	31.4
PLUS DE BUDGET (COMPRESSIONS BUDGÉTAIRES)	692	100.0	411	68.2	191	31.8
AUTRE	134	100.0	118	88.0	16	12.0
AUTRES FACTEURS SOUS LA JURIDICTION DE LA FP	2,494	100.0	1,688	67.7	806	32.3
AUTRES FACTEURS QUI NE SONT SOUS LA JURIDICTION DE LA FP	5,832	100.0	3,313	56.8	2,519	43.2
POSSIBILITÉS DE PERFECTIONNEMENT À L'EXTÉRIEUR DE LA FP	84	100.0	79	93.8	5	6.2
ASSISTER/PARTICIPER À DES CONFÉRENCES / ATELIERS À L'EXTÉRIEUR DE LA FP	52	100.0	47	90.0	5	10.0
AUTRE	32	100.0	32	100.0	-	-
CHANGEMENT AU NIVEAU SOCIAL	687	100.0	235	34.3	452	65.7
RÉDUCTION DE LA TENSION CAUSÉE PAR LES RESPONSABILITÉS FAMILIALES	509	100.0	165	32.4	344	67.6
UNE PLUS GRANDE OUVERTURE VIS À VIS DES CONGÉS PARENTAUX	118	100.0	39	32.9	79	67.1
SERVICES DE GARDE AMÉLIORÉS ET FIABLES	28	100.0	-	-	28	100.0
AUTRE	55	100.0	32	96.6	1	3.4
AUTRES FACTEURS QUI NE SONT PAS SOUS LA FP	5,061	100.0	2,999	59.3	2,062	40.7
NON DÉCLARÉ	58,707	100.0	33,623	57.3	25,083	42.7

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1989,
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
Total	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
0348 - DEUXIÈME FACTEUR QUI AIDERAIT À RÉALISER VOTRE PLAN DE CARRIÈRE						
TOTAL DANS LA FONCTION PUBLIQUE	51,531	100.0	27,139	52.7	24,391	47.3
AUCUN OBSTACLE	41	100.0	41	100.0	-	-
AUCUN OBSTACLE	41	100.0	41	100.0	-	-
FORMATION/ÉTUDES	15,864	100.0	8,301	52.3	7,563	47.7
FORMATION	5,370	100.0	2,593	48.3	2,776	51.7
FORMATION LINGUISTIQUE	2,016	100.0	888	44.0	1,129	56.0
FORMATION EN GESTION	1,078	100.0	700	64.9	379	35.1
FORMATION EN SUPERVISION	343	100.0	147	42.9	196	57.1
ÉTUDES SUPÉRIEURES	2,576	100.0	1,309	50.8	1,267	49.2
DEVENIR BILINGUE	1,869	100.0	1,063	56.9	806	43.1
AUTRE (INCL. EXPÉRIENCE)	2,611	100.0	1,600	61.3	1,011	38.7
CHANGEMENT DE POSITIONS SANS CONCOURS	5,050	100.0	1,887	37.4	3,162	62.6
MUTATION LATÉRALE	483	100.0	80	16.5	403	83.5
DÉTACHEMENT	1,587	100.0	526	33.1	1,061	66.9
NOMINATIONS INTÉRIMAIRES	1,762	100.0	603	34.2	1,160	65.8
SOUS-CLASSEMENT	36	100.0	-	-	36	100.0
RECLASSIFICATION DU POSTE	828	100.0	463	56.0	364	44.0
INDÉTERMINÉ	175	100.0	100	57.3	75	42.7
AUTRE	179	100.0	115	64.4	64	35.6
CONCOURS/DOTATION/PROMOTION	9,592	100.0	5,333	55.6	4,259	44.4
PLUS D'OUVERTURE DE POSTES	1,993	100.0	1,127	56.6	866	43.4
ACCÈS QUI FACILITE LA MISE EN CANDIDATURE AUX CONCOURS	1,927	100.0	1,015	52.7	912	47.3
PROCESSUS DE PROMOTION/CONCOURS PLUS ÉQUITABLE	3,718	100.0	2,211	59.5	1,506	40.5
MOINS DE BILINGUISME	879	100.0	425	48.4	453	51.6
AUTRE (INCL. CHANGEMENT DANS LES PROCÉDURES DES CONCOURS	1,076	100.0	554	51.5	521	48.5
CONGÉ	961	100.0	328	58.4	234	41.6
POUVOIR SE PERMETTRE DES CONGÉS D'ÉTUDES	479	100.0	286	59.8	193	40.2
POUVOIR SE PERMETTRE DES CONGÉS POUR LES SOINS ET L'ÉDUCATION D'ENFANT D'ÂGE PRÉSCOLAIRE	4	100.0	-	-	4	100.0
AUTRE	78	100.0	41	52.7	37	47.3
CHANGEMENT AUX HEURES DE TRAVAIL	493	100.0	166	33.6	328	66.4
HEURES DE TRAVAIL FLEXIBLES	103	100.0	21	20.8	82	79.2
POSSIBILITÉ DE TRAVAIL À TEMPS PARTIEL	128	100.0	18	13.8	110	86.2
POSSIBILITÉ DE TRAVAIL À TEMPS PARTAGÉ	129	100.0	61	47.2	68	52.8
AUTRE	133	100.0	66	49.2	68	50.8
POSSIBILITÉ DE PERFECTIONNEMENT À L'INTÉRIEUR DE LA FP	5,505	100.0	2,570	46.7	2,935	53.3
PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE	2,926	100.0	1,453	49.7	1,473	50.3
ORIENTATION PROFESSIONNELLE PAR L'ENTREMISE DE PROGRAMMES DE LA FP	521	100.0	243	46.6	278	53.4
ASSISTER/PARTICIPER À DES CONFÉRENCES / ATELIERS À L'INTÉRIEUR DE LA FP	176	100.0	59	33.5	117	66.5
MEILLEURE DIFFUSION DES OUVERTURES DE POSTES ET PROGRAMMES DANS LE MINISTÈRE	1,311	100.0	558	42.6	753	57.4
MEILLEURE DIFFUSION DES OUVERTURES DE POSTES ET PROGRAMMES ENTRE LES MINISTÈRES	470	100.0	195	41.5	275	58.5
AUTRE	101	100.0	61	60.9	39	39.1
RÉSEAU/CONTACTS	1,868	100.0	1,200	64.2	669	35.8
FAIRE PARTI D'UN RÉSEAU AU SEIN DU MINISTÈRE	1,063	100.0	645	60.6	418	39.4
FAIRE PARTI D'UN RÉSEAU INTERMINISTÉRIEL	128	100.0	72	56.6	56	43.4
SE JOINDRE À DES GROUPES ET CLUBS HORS TRAVAIL	261	100.0	235	89.8	27	10.2
ÊTRE CONSEILLÉ SUR SON PLAN DE CARRIÈRE PAR UN MENTOR OU UN EMPLOYÉ DE NIVEAU SUPÉRIEUR	393	100.0	248	63.1	145	36.9
AUTRE	23	100.0	-	-	23	100.0
CHANGEMENT DANS L'ENVIRONNEMENT DU TRAVAIL	8,831	100.0	4,687	53.1	4,144	46.9
MOINS DE DISCRIMINATION AU TRAVAIL	2,640	100.0	1,532	58.1	1,107	41.9
UN ENVIRONNEMENT MOINS SEXISTE	635	100.0	139	21.9	496	78.1
CONFIANCE EN SOI RENFORCÉE PAR LE MILIEU DU TRAVAIL	1,571	100.0	875	55.7	696	44.3
MOTIVATION POUR CHERCHER DE L'AVANCEMENT	1,208	100.0	602	49.8	606	50.2
SERVICE DE GARDE EN MILIEU DE TRAVAIL	52	100.0	-	-	52	100.0
PLUS DE POUVOIR	213	100.0	142	66.7	71	33.3
CHANGEMENT DANS LA FAÇON DE PENSER DE LA GESTION	2,128	100.0	1,217	57.2	911	42.8

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1989.
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
Q349 - DEUXIÈME FACTEUR QUI AIDERAIT À RÉALISER VOTRE PLAN DE CARRIÈRE						
AUTRE	385	100.0	180	46.7	206	53.5
PROGRAMME DE DÉMÉNAGEMENT DU GOUVERNEMENT	799	100.0	458	57.5	341	42.7
DÉMÉNAGEMENT D'OTTAWA	19	100.0	18	90.2	2	9.8
DÉMÉNAGEMENT À OTTAWA	128	100.0	86	67.6	41	32.4
MEILLEURE POLITIQUE EN CAS DE DÉMÉNAGEMENT	206	100.0	126	61.3	80	38.7
DÉMÉNAGEMENT DANS UNE AUTRE RÉGION	348	100.0	183	52.7	165	47.3
AUTRE	97	100.0	44	45.6	53	54.4
AUTRES PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX	2,603	100.0	2,033	78.1	571	21.9
RENFORCEMENT DU PROGRAMME EN MATIÈRE D'ÉQUITÉ D'EMPLOI	282	100.0	94	33.2	189	66.8
ABOLITION DU PROGRAMME EN MATIÈRE D'ÉQUITÉ D'EMPLOI POUR FREINER LA DISCRIMINATION INVERSE	1,142	100.0	1,038	90.9	104	9.1
RENFORCEMENT DE LA POLITIQUE ENVERS LES FRANCOPHONES	77	100.0	58	74.8	19	25.2
ABOLITION DE LA POLITIQUE ENVERS LES FRANCOPHONES	730	100.0	623	85.4	107	14.6
PLUS DE BUDGET (COMPRESSIONS BUDGÉTAIRES)	292	100.0	141	48.4	151	51.6
AUTRE	80	100.0	78	98.6	1	1.6
AUTRES FACTEURS SOUS LA JURIDICTION DE LA FP	322	100.0	137	42.4	186	57.6
AUTRES FACTEURS QUI NE SONT SOUS LA JURIDICTION DE LA FP	1,783	100.0	924	51.8	859	48.2
POSSIBILITÉS DE PERFECTIONNEMENT À L'EXTÉRIEUR DE LA FP	52	100.0	32	61.4	20	38.6
ASSISTER/PARTICIPER À DES CONFÉRENCES / ATELIERS À L'EXTÉRIEUR DE LA FP	52	100.0	32	61.4	20	38.6
CHANGEMENT AU NIVEAU SOCIAL	553	100.0	169	30.6	384	69.4
RÉDUCTION DE LA TENSION CAUSÉE PAR LES RESPONSABILITÉS FAMILIALES	309	100.0	98	31.7	211	68.3
UNE PLUS GRANDE OUVERTURE VIS À VIS DES CONGÉS PARENTAUX	122	100.0	52	42.6	70	57.6
SERVICES DE GARDE AMÉLIORÉS ET FIABLES	68	100.0	-	-	68	100.0
AUTRE	55	100.0	20	35.8	35	64.2
AUTRES FACTEURS QUI NE SONT PAS SOUS LA FP	1,178	100.0	723	61.4	455	38.6
NON DÉCLARÉ	149,777	100.0	87,586	58.5	62,192	41.5

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1989.
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
Total	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
034C : TROISIÈME FACTEUR QUI AIDERAIT À RÉALISER VOTRE PLAN DE CARRIÈRE						
TOTAL DANS LA FONCTION PUBLIQUE	13,466	100.0	6,543	48.6	6,923	51.4
FORMATION/ÉTUDES	3,056	100.0	1,156	37.8	1,901	62.2
FORMATION	811	100.0	305	37.6	506	62.4
FORMATION LINGUISTIQUE	447	100.0	111	24.8	337	75.2
FORMATION EN GESTION	118	100.0	30	25.1	89	74.9
FORMATION EN SUPERVISION	104	100.0	74	71.2	30	28.8
ÉTUDES SUPÉRIEURES	618	100.0	176	28.4	442	71.6
DEVENIR BILINGUE	400	100.0	142	35.5	258	64.5
AUTRE (INCL. EXPÉRIENCE)	558	100.0	319	57.1	239	42.9
CHANGEMENT DE POSITIONS SANS CONCOURS	1,183	100.0	560	47.4	623	52.6
MUTATION LATÉRALE	162	100.0	111	68.1	52	31.9
DÉTACHEMENT	586	100.0	141	36.5	245	63.5
NOMINATIONS INTÉRIMAIRES	444	100.0	185	41.7	259	58.3
RECLASSIFICATION DU POSTE	140	100.0	94	66.7	47	33.3
AUTRE	51	100.0	30	59.6	20	40.4
CONCOURS/DOTATION/PROMOTION	2,500	100.0	1,446	57.8	1,054	42.2
PLUS D'OUVERTURE DE POSTES	465	100.0	276	59.6	187	40.4
ACCÈS QUI FACILITE LA MISE EN CANDIDATURE AUX CONCOURS	341	100.0	184	53.9	157	46.1
PROCESSUS DE PROMOTION/CONCOURS PLUS ÉQUITABLE	1,430	100.0	918	64.2	512	35.8
MOINS DE BILINGUISME	135	100.0	33	24.6	102	75.4
AUTRE (INCL. CHANGEMENT DANS LES PROCÉDURES DES CONCOURS	131	100.0	35	26.8	96	73.2
CONGÉ	88	100.0	30	34.3	58	65.7
POUVOIR SE PERMETTRE DES CONGÉS D'ÉTUDES	88	100.0	30	34.3	58	65.7
CHANGEMENT AUX HEURES DE TRAVAIL	92	100.0	38	41.4	54	58.6
HEURES DE TRAVAIL FLEXIBLES	21	100.0	-	-	21	100.0
POSSIBILITÉ DE TRAVAIL À TEMPS PARTIEL	17	100.0	-	-	17	100.0
POSSIBILITÉ DE TRAVAIL À TEMPS PARTAGÉ	16	100.0	-	-	16	100.0
AUTRE	38	100.0	38	100.0	-	-
POSSIBILITÉ DE PERFECTIONNEMENT À L'INTÉRIEUR DE LA FP	1,879	100.0	892	47.5	987	52.5
PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE	813	100.0	515	30.8	497	61.2
ORIENTATION PROFESSIONNELLE PAR L'ENTREMISE DE PROGRAMMES DE LA FP	177	100.0	32	18.3	144	81.7
ASSISTER/PARTICIPER À DES CONFÉRENCES / ATELIERS À L'INTÉRIEUR DE LA FP	142	100.0	85	59.5	58	40.5
MEILLEURE DIFFUSION DES OUVERTURES DE POSTES ET PROGRAMMES DANS LE MINISTÈRE	365	100.0	232	63.6	133	36.4
MEILLEURE DIFFUSION DES OUVERTURES DE POSTES ET PROGRAMMES ENTRE LES MINISTÈRES	382	100.0	227	59.6	154	40.4
RÉSEAU/CONTACTS	608	100.0	270	44.4	338	55.6
FAIRE PARTI D'UN RÉSEAU AU SEIN DU MINISTÈRE	406	100.0	247	50.8	239	49.2
FAIRE PARTI D'UN RÉSEAU INTERMINISTÉRIEL	41	100.0	23	56.6	18	43.4
SE JOINDRE À DES GROUPES ET CLUBS HORS TRAVAIL	40	100.0	-	-	40	100.0
ÊTRE CONSEILLÉ SUR SON PLAN DE CARRIÈRE PAR UN MENTOR OU UN EMPLOYÉ DE NIVEAU SUPÉRIEUR	40	100.0	-	-	40	100.0
CHANGEMENT DANS L'ENVIRONNEMENT DU TRAVAIL	2,897	100.0	1,252	43.2	1,645	56.8
MOINS DE DISCRIMINATION AU TRAVAIL	629	100.0	221	35.1	408	64.9
UN ENVIRONNEMENT MOINS SEXISTE	157	100.0	14	8.6	143	91.4
CONFIANCE EN SOI RENFORCÉE PAR LE MILIEU DU TRAVAIL	664	100.0	218	32.9	446	67.1
MOTIVATION POUR CHERCHER DE L'AVANCEMENT	366	100.0	253	69.0	113	31.0
SERVICE DE GARDE EN MILIEU DE TRAVAIL	27	100.0	-	-	27	100.0
PLUS DE POUVOIR	116	100.0	38	32.6	78	67.4
CHANGEMENT DANS LA FAÇON DE PENSER DE LA GESTION	700	100.0	411	58.7	289	41.3
AUTRE	257	100.0	97	41.0	148	59.0
PROGRAMME DE DÉMÉNAGEMENT DU GOUVERNEMENT	392	100.0	274	69.9	118	30.1
DÉMÉNAGEMENT À OTTAWA	69	100.0	50	72.6	19	27.4
MEILLEURE POLITIQUE EN CAS DE DÉMÉNAGEMENT	174	100.0	115	66.3	59	33.7
DÉMÉNAGEMENT DANS UNE AUTRE RÉGION	116	100.0	75	65.1	40	34.9
AUTRE	33	100.0	33	100.0	-	-
AUTRES PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX	597	100.0	489	81.9	108	18.1
RENFORCEMENT DU PROGRAMME EN MATIÈRE D'ÉQUITÉ D'EMPLOI	103	100.0	40	38.7	63	61.3

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1989.
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
Q34C - TROISIÈME FACTEUR QUI AIDERAIT À RÉALISER VOTRE PLAN DE CARRIÈRE						
ABOLITION DU PROGRAMME EN MATIÈRE D'ÉQUITÉ D'EMPLOI POUR FREINER LA DISCRIMINATION INVERSE	285	100.0	268	94.0	17	6.0
RENFORCEMENT DE LA POLITIQUE ENVERS LES FRANCOPHONES	3	100.0	-	-	3	100.0
ABOLITION DE LA POLITIQUE ENVERS LES FRANCOPHONES	112	100.0	103	91.7	9	8.3
PLUS DE BUDGET (COMPRESSIONS BUDGÉTAIRES)	47	100.0	47	100.0	-	-
AUTRE	47	100.0	31	67.5	15	32.5
AUTRES FACTEURS SOUS LA JURIDICTION DE LA FP	175	100.0	137	78.0	39	22.0
AUTRES FACTEURS QUI NE SONT SOUS LA JURIDICTION DE LA FP	633	100.0	342	54.1	290	45.9
CHANGEMENT AU NIVEAU SOCIAL	140	100.0	7	4.8	133	95.2
RÉDUCTION DE LA TENSION CAUSÉE PAR LES RESPONSABILITÉS FAMILIALES	31	100.0	7	22.1	24	77.9
UNE PLUS GRANDE OUVERTURE VIS À VIS DES CONGÉS PARENTAUX	26	100.0	-	-	26	100.0
SERVICES DE GARDE AMÉLIORÉS ET FIABLES	62	100.0	-	-	62	100.0
AUTRE	21	100.0	-	-	21	100.0
AUTRES FACTEURS QUI NE SONT PAS SOUS LA FP	492	100.0	335	68.1	157	31.9
NON DÉCLARÉ	188,993	100.0	108,764	57.5	80,228	42.5

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1989.
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q35.1 - LES POSSIBILITÉS D'EMPLOI DANS LA FONCTION PUBLIQUE SONT MEILLEURES POUR LES PERSONNES QUI VIENNENT DE L'EXTÉRIEUR.						
TOUT À FAIT D'ACCORD	17,944	100.0	10,686	59.6	7,258	40.4
PARTIELLEMENT D'ACCORD	41,668	100.0	24,204	58.1	17,463	41.9
PARTIELLEMENT EN DÉSACCORD	45,808	100.0	26,883	58.7	18,926	41.3
EN DÉSACCORD COMPLET	50,423	100.0	28,125	55.8	22,298	44.2
SANS OPINION	40,108	100.0	21,780	54.3	18,328	45.7
NON DÉCLARÉE	7,139	100.0	3,970	55.6	3,168	44.4
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q35.2 - LES AVIS DE CONCOURS SONT SOUVENT AFFICHÉS UNE FOIS QUE LE MIN. OU L'ORG. A DÉJÀ CHOISI LA PERSONNE QU'IL PRÉFÈRE						
TOUT À FAIT D'ACCORD	86,272	100.0	46,980	54.5	39,292	45.5
PARTIELLEMENT D'ACCORD	72,386	100.0	41,932	57.9	30,452	42.1
PARTIELLEMENT EN DÉSACCORD	18,918	100.0	11,291	59.7	7,627	40.3
EN DÉSACCORD COMPLET	11,729	100.0	7,386	63.0	4,343	37.0
SANS OPINION	9,979	100.0	5,891	59.0	4,088	41.0
NON DÉCLARÉE	3,808	100.0	2,169	57.0	1,639	43.0
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q35.3 - LES FRANCOPHONES OBTIENNENT DES PROMOTIONS PLUS FACILEMENT						
TOUT À FAIT D'ACCORD	57,157	100.0	33,576	58.7	23,581	41.3
PARTIELLEMENT D'ACCORD	44,725	100.0	26,782	59.9	17,943	40.1
PARTIELLEMENT EN DÉSACCORD	24,541	100.0	12,830	52.3	11,711	47.7
EN DÉSACCORD COMPLET	44,404	100.0	24,585	55.4	19,819	44.6
SANS OPINION	27,194	100.0	14,983	55.2	12,172	44.8
NON DÉCLARÉE	5,110	100.0	2,894	56.6	2,216	43.4
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q35.4 - ILS N'Y A PAS SUFFISAMMENT DE POSTES QUI S'OUVRENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE						
TOUT À FAIT D'ACCORD	81,737	100.0	41,054	50.2	40,683	49.8
PARTIELLEMENT D'ACCORD	59,498	100.0	34,068	57.3	25,429	42.7
PARTIELLEMENT EN DÉSACCORD	25,839	100.0	15,588	65.4	8,251	34.6
EN DÉSACCORD COMPLET	9,093	100.0	6,005	66.0	3,089	34.0
SANS OPINION	23,317	100.0	15,350	65.8	7,968	34.2
NON DÉCLARÉE	3,106	100.0	3,584	63.9	2,023	36.1
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q35.5 - LES HOMMES ET LES FEMMES SONT TRAITÉS DE LA MÊME FAÇON DANS MON MINISTÈRE						
TOUT À FAIT D'ACCORD	57,298	100.0	35,183	61.4	22,115	38.6
PARTIELLEMENT D'ACCORD	50,449	100.0	28,418	56.3	22,051	43.7
PARTIELLEMENT EN DÉSACCORD	41,989	100.0	22,221	52.9	19,768	47.1
EN DÉSACCORD COMPLET	34,307	100.0	18,197	53.0	16,110	47.0
SANS OPINION	14,199	100.0	8,813	62.1	5,386	37.9
NON DÉCLARÉE	4,828	100.0	2,817	58.3	2,012	41.7
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q35.6 - LES HOMMES ET LES FEMMES SONT TRAITÉS DE LA MÊME FAÇON DANS LA FONCTION PUBLIQUE						
TOUT À FAIT D'ACCORD	25,242	100.0	15,161	65.2	8,082	34.8
PARTIELLEMENT D'ACCORD	50,683	100.0	30,067	59.3	20,616	40.7
PARTIELLEMENT EN DÉSACCORD	55,587	100.0	29,324	52.8	26,262	47.2
EN DÉSACCORD COMPLET	37,927	100.0	20,647	54.4	17,280	45.6
SANS OPINION	29,762	100.0	17,135	57.6	12,627	42.4
NON DÉCLARÉE	5,890	100.0	3,315	56.3	2,574	43.7
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q35.7 - MÊME SI J'AI LA COMPÉTENCE REQUISE POUR OCCUPER UN CERTAIN POSTE, JE SAIS QUE JE NE L'OBTIENDRAI PAS SANS DIPLÔME UNIVERSITAIRE						
TOUT À FAIT D'ACCORD	74,939	100.0	41,903	55.9	33,036	44.1
PARTIELLEMENT D'ACCORD	51,421	100.0	28,847	56.1	22,573	43.9
PARTIELLEMENT EN DÉSACCORD	21,319	100.0	11,111	52.1	10,207	47.9
EN DÉSACCORD COMPLET	14,947	100.0	8,736	58.4	6,211	41.6
SANS OPINION	34,468	100.0	21,377	62.0	13,091	38.0
NON DÉCLARÉE	5,998	100.0	3,675	61.3	2,323	38.7
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q35.8 - LES HOMMES SONT MEILLEURS GESTIONNAIRES QUE LES FEMMES						
TOUT À FAIT D'ACCORD	10,351	100.0	6,885	66.5	3,466	33.5
PARTIELLEMENT D'ACCORD	21,736	100.0	15,808	72.7	5,928	27.3
PARTIELLEMENT EN DÉSACCORD	29,819	100.0	19,767	66.3	10,052	33.7
EN DÉSACCORD COMPLET	108,572	100.0	46,869	43.2	61,702	56.8
SANS OPINION	28,853	100.0	23,607	84.2	4,446	15.8
NON DÉCLARÉE	4,960	100.0	2,713	59.5	1,848	40.5

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1989.
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q35.9 - LE PROG. D'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI ET D'ACTION POSITIVE FAVORISENT INJUSTEMENT LES FEMMES LORSQUE LA FP RÉDUIT SES EFFECTIFS						
TOUT À FAIT D'ACCORD	29,651	100.0	24,449	82.5	5,202	17.5
PARTIELLEMENT D'ACCORD	49,706	100.0	35,427	71.3	14,280	28.7
PARTIELLEMENT EN DÉSACCORD	33,552	100.0	16,426	49.0	17,126	51.0
EN DÉSACCORD COMPLET	37,226	100.0	12,800	34.4	24,427	65.6
SANS OPINION	47,158	100.0	23,465	49.8	23,693	50.2
NON DÉCLARÉE	5,797	100.0	3,082	53.2	2,715	46.8
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q35.10 - LE FAIT D'AVOIR DES RESPONSABILITÉS FAMILIALES CONSTITUE UN DÉSAVANTAGE POUR L'OBTENTION D'UN POSTE						
TOUT À FAIT D'ACCORD	15,076	100.0	5,995	39.8	9,081	60.2
PARTIELLEMENT D'ACCORD	49,798	100.0	22,514	45.2	27,285	54.8
PARTIELLEMENT EN DÉSACCORD	41,395	100.0	24,428	59.0	16,967	41.0
EN DÉSACCORD COMPLET	59,348	100.0	39,753	67.0	19,595	33.0
SANS OPINION	32,513	100.0	20,168	62.0	12,345	38.0
NON DÉCLARÉE	4,962	100.0	2,790	56.2	2,172	43.8
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q35.11 - LES FEMMES ENCEINTES NE DEVRAIENT PAS SE PRÉSENTER À DES CONCOURS POUR UN POSTE DANS LA FONCTION PUBLIQUE						
TOUT À FAIT D'ACCORD	14,684	100.0	10,072	68.6	4,612	31.4
PARTIELLEMENT D'ACCORD	20,476	100.0	13,442	65.6	7,034	34.4
PARTIELLEMENT EN DÉSACCORD	28,400	100.0	18,726	65.9	9,673	34.1
EN DÉSACCORD COMPLET	113,319	100.0	55,390	48.9	57,929	51.1
SANS OPINION	21,497	100.0	15,179	70.6	6,318	29.4
NON DÉCLARÉE	4,715	100.0	2,839	60.2	1,876	39.8
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q35.12 - L'ÉDUCATION DES ENFANTS DEVRAIT INCOMBER À LA FEMME						
TOUT À FAIT D'ACCORD	9,503	100.0	6,447	67.8	3,056	32.2
PARTIELLEMENT D'ACCORD	14,100	100.0	10,338	73.3	3,761	26.7
PARTIELLEMENT EN DÉSACCORD	23,779	100.0	16,266	68.4	7,512	31.6
EN DÉSACCORD COMPLET	136,124	100.0	68,859	50.6	67,265	49.4
SANS OPINION	14,212	100.0	10,533	74.1	3,679	25.9
NON DÉCLARÉE	5,373	100.0	3,206	59.7	2,168	40.3
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q35.13 - LES FEMMES DOIVENT ÊTRE PLUS QUALIFIÉES QUE LES HOMMES POUR ÊTRE PROMUES						
TOUT À FAIT D'ACCORD	26,787	100.0	4,841	18.1	21,946	81.9
PARTIELLEMENT D'ACCORD	42,657	100.0	15,353	36.0	27,304	64.0
PARTIELLEMENT EN DÉSACCORD	34,623	100.0	23,130	66.8	11,492	33.2
EN DÉSACCORD COMPLET	79,656	100.0	60,275	75.7	19,379	24.3
SANS OPINION	14,729	100.0	9,341	63.4	5,388	36.6
NON DÉCLARÉE	4,661	100.0	2,728	58.5	1,933	41.5
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q35.14 - LES FEMMES DANS LA FONCTION PUBLIQUE SE HEURTENT À UNE BARRIÈRE INVISIBLE UNE FOIS QU'ELLES ATTEIGNENT UN CERTAIN NIVEAU						
TOUT À FAIT D'ACCORD	34,661	100.0	7,891	22.8	26,770	77.2
PARTIELLEMENT D'ACCORD	56,377	100.0	26,315	46.7	30,063	53.3
PARTIELLEMENT EN DÉSACCORD	28,696	100.0	19,714	68.7	8,982	31.3
EN DÉSACCORD COMPLET	40,455	100.0	33,238	82.1	7,204	17.9
SANS OPINION	38,009	100.0	25,433	66.9	12,576	33.1
NON DÉCLARÉE	4,895	100.0	3,066	62.6	1,829	37.4
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q35.15 - LES GENS OBTIENNENT DES PROMOTIONS GRÂCE À LEURS RELATIONS						
TOUT À FAIT D'ACCORD	70,069	100.0	38,041	54.3	32,027	45.7
PARTIELLEMENT D'ACCORD	95,136	100.0	54,198	57.0	40,937	43.0
PARTIELLEMENT EN DÉSACCORD	18,245	100.0	11,159	61.2	7,086	38.8
EN DÉSACCORD COMPLET	9,274	100.0	6,097	65.7	3,177	34.3
SANS OPINION	6,905	100.0	3,999	57.9	2,905	42.1
NON DÉCLARÉE	3,462	100.0	2,153	62.2	1,309	37.8
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1989.
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
Q35.16 - LES GENS QUITTENT LA FP PLUTÔT QUE D'AVOIR À REMBOURSER LES COTIS. AU RÉGIME DE PENSION APRÈS UN CONGÉ PROLONGÉ						
TOUT À FAIT D'ACCORD	5,473	100.0	2,303	42.1	3,170	57.9
PARTIELLEMENT D'ACCORD	16,582	100.0	7,987	48.2	8,595	51.8
PARTIELLEMENT EN DÉSACCORD	21,019	100.0	10,530	50.1	10,489	49.9
EN DÉSACCORD COMPLET	23,457	100.0	12,089	51.5	11,368	48.5
SANS OPINION	131,481	100.0	79,654	60.6	51,827	39.4
NON DÉCLARÉE	5,078	100.0	3,086	60.8	1,992	39.2
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q37.17 - LES QUESTIONS RELATIVES À L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI OBTIENNENT DAVANTAGE L'APPUI DES SYNDICATS QUE DE LA DIRECTION						
TOUT À FAIT D'ACCORD	28,755	100.0	16,787	58.4	11,967	41.6
PARTIELLEMENT D'ACCORD	49,320	100.0	28,434	57.7	20,887	42.3
PARTIELLEMENT EN DÉSACCORD	29,839	100.0	17,821	59.7	12,017	40.3
EN DÉSACCORD COMPLET	20,727	100.0	12,518	60.4	8,209	39.6
SANS OPINION	69,726	100.0	37,410	53.7	32,316	46.3
NON DÉCLARÉE	4,724	100.0	2,679	56.7	2,045	43.3
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q35.18 - À CAUSE DU PEE, LES FEMMES OCCUPENT DES POSTES POUR LESQUELS ELLES N'ONT PAS LA COMPÉTENCE ET LA FORMATION REQUISE						
TOUT À FAIT D'ACCORD	21,363	100.0	17,511	82.0	3,852	18.0
PARTIELLEMENT D'ACCORD	48,884	100.0	35,658	72.9	13,254	27.1
PARTIELLEMENT EN DÉSACCORD	33,210	100.0	17,812	53.6	15,397	46.4
EN DÉSACCORD COMPLET	46,756	100.0	15,490	33.1	31,266	66.9
SANS OPINION	48,000	100.0	26,325	54.8	21,674	45.2
NON DÉCLARÉE	4,878	100.0	2,868	58.6	2,010	41.4
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q35.19 - LES FEMMES NE DEVRAIENT PAS S'ATTENDRE À OCCUPER DES POSTES DE GESTIONNAIRES HABITUELLEMENT OCCUPÉS PAR DES HOMMES						
TOUT À FAIT D'ACCORD	7,2[illegible]	100.0	5,071	42.2	4,209	57.8
PARTIELLEMENT D'ACCORD	6,807	100.0	4,139	60.8	2,668	39.2
PARTIELLEMENT EN DÉSACCORD	27,521	100.0	20,758	75.9	6,591	24.1
EN DÉSACCORD COMPLET	142,871	100.0	73,891	51.7	68,980	48.3
SANS OPINION	13,850	100.0	10,681	77.1	3,169	22.9
NON DÉCLARÉE	4,962	100.0	3,137	63.2	1,825	36.8
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q35.20 - LES GENS TIENT TROP GRAND CAS DES PLAISANTERIES À CARACTÈRE SEXISTE QUE L'ON ENTEND AU TRAVAIL						
TOUT À FAIT D'ACCORD	17,845	100.0	11,409	63.9	6,436	36.1
PARTIELLEMENT D'ACCORD	51,656	100.0	32,374	62.7	19,263	37.3
PARTIELLEMENT EN DÉSACCORD	49,685	100.0	27,907	56.2	21,778	43.8
EN DÉSACCORD COMPLET	39,501	100.0	17,636	44.9	21,665	55.1
SANS OPINION	39,643	100.0	23,371	59.0	16,272	41.0
NON DÉCLARÉE	4,980	100.0	2,951	59.3	2,029	40.7
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q35.21 - CERTAINS EMPLOIS CONVIENNENT MIEUX AUX COMPÉTENCES DES HOMMES ET D'AUTRES, À CELLES DES FEMMES						
TOUT À FAIT D'ACCORD	49,275	100.0	32,719	66.4	16,554	33.6
PARTIELLEMENT D'ACCORD	69,158	100.0	41,397	59.9	27,761	40.1
PARTIELLEMENT EN DÉSACCORD	23,419	100.0	11,989	51.2	11,430	48.8
EN DÉSACCORD COMPLET	43,289	100.0	17,994	41.6	25,295	58.4
SANS OPINION	13,614	100.0	9,008	66.2	4,606	33.8
NON DÉCLARÉE	4,338	100.0	2,542	58.6	1,796	41.4
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q35.22 - LES HOMMES ONT UN AVANTAGE DU FAIT QU'ILS ONT PLUS DE MODÈLES DE COMPORTEMENT PROFESSIONNEL QUE LES FEMMES						
TOUT À FAIT D'ACCORD	14,904	100.0	5,033	33.8	9,872	66.2
PARTIELLEMENT D'ACCORD	43,794	100.0	23,538	53.7	20,257	46.3
PARTIELLEMENT EN DÉSACCORD	37,620	100.0	23,777	63.2	13,842	36.8
EN DÉSACCORD COMPLET	68,735	100.0	39,124	56.9	29,612	43.1
SANS OPINION	33,057	100.0	21,221	64.2	11,836	35.8
NON DÉCLARÉE	5,001	100.0	2,957	59.1	2,044	40.9
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1989.
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
Q35.23 - LES RÈGLES DE COMPORTEMENT DANS CE MILIEU DE TRAVAIL SONT BEAUCOUP PLUS SOUPLES POUR LES HOMMES QUE POUR LES FEMMES						
TOUT À FAIT D'ACCORD	20,340	100.0	6,224	30.6	14,116	69.4
PARTIELLEMENT D'ACCORD	40,054	100.0	18,759	46.8	21,295	53.2
PARTIELLEMENT EN DÉSACCORD	41,181	100.0	24,388	59.2	16,794	40.8
EN DÉSACCORD COMPLET	69,067	100.0	47,848	69.3	21,219	30.7
SANS OPINION	27,218	100.0	15,414	56.6	11,804	43.4
NON DÉCLARÉE	5,252	100.0	3,017	57.7	2,216	42.3
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q35.24 - LES DIRECTEURS(RICES)/ SURVEILLANT(ES) DE LA FONCTION PUBLIQUE SONT SOUVENT SEXISTES						
TOUT À FAIT D'ACCORD	22,930	100.0	9,769	42.6	13,162	57.4
PARTIELLEMENT D'ACCORD	57,529	100.0	29,129	50.6	28,400	49.4
PARTIELLEMENT EN DÉSACCORD	37,641	100.0	23,093	61.4	14,548	38.6
EN DÉSACCORD COMPLET	40,391	100.0	26,440	65.5	13,951	34.5
SANS OPINION	39,724	100.0	24,313	61.2	15,411	38.8
NON DÉCLARÉE	4,877	100.0	2,906	59.6	1,971	40.4
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q37 - PREMIÈRE LANGUE OFFICIELLE?						
ANGLAIS	139,894	100.0	82,422	58.9	57,473	41.1
FRANÇAIS	62,796	100.0	33,015	52.6	29,780	47.4
NON DÉCLARÉE	402	100.0	213	52.9	189	47.1
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q39 - STATUT MATRIMONIAL?						
MARIÉ(E) (OU VIVANT EN UNION LIBRE/AVEC UN(E) PARTENAIRE)	147,168	100.0	91,847	62.4	55,322	37.6
CÉLIBATAIRE	32,459	100.0	14,880	45.9	17,559	54.1
VEUF/VEUVE	2,743	100.0	867	31.6	1,877	68.4
SÉPARÉ(E) OU DIVORCÉ(E)	20,207	100.0	7,831	38.8	12,376	61.2
NON DÉCLARÉE	533	100.0	225	42.2	308	57.8
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q62 - QUEL EST VOTRE PLUS HAUT NIVEAU D'INSTRUCTION?						
MOINS QUE LE COURS SECONDAIRE	16,728	100.0	10,769	64.4	5,960	35.6
COURS SECONDAIRE TERMINÉ	83,660	100.0	40,350	48.2	43,310	51.8
CERTIFICAT OU DIPLÔME D'UN COLLÈGE COMMUNAUTAIRE, D'UN INSTITUT TECHNIQUE, D'UN CÉGEP, DIPLÔME EN SCIENCES INFIRMIÈRES	47,313	100.0	26,230	55.4	21,084	44.6
BACCALAURÉAT (PAR EX., B.A., B.SC., B.SC.A., B.ED. DE 4 ANS)	37,292	100.0	25,065	67.2	12,227	32.8
DIPLÔME EN MÉDECINE, EN ART DENTAIRE, EN MÉDECINE VÉTÉRINAIRE OU EN OPTOMÉTRIE	1,317	100.0	1,130	85.8	188	14.2
MAÎTRISE (PAR EX., M.A., M.D.)	11,524	100.0	8,413	73.0	3,112	27.0
DOCTORAT ACQUIS (PAR EX., PH.D.)	2,895	100.0	2,481	85.7	414	14.3
DEGRÉ UNIVERSITAIRE INCONNU	549	100.0	325	59.2	224	40.8
NON DÉCLARÉE	1,812	100.0	886	49.0	925	51.0
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q63 - VEUILLEZ INDIQUER LE PRINCIPAL DOMAINE D'ÉTUDES DE VOTRE PLUS HAUT GRADE.						
SANS OBJET	147,781	100.0	77,348	52.4	70,334	47.6
PÉDAGOGIE	3,251	100.0	1,789	54.8	1,462	45.2
ÉDUCATION PHYSIQUE, LOISIRS ET DIVERTISSEMENTS	581	100.0	408	70.3	173	29.7
BEAUX-ARTS, ARTS APPLIQUÉS ET ARTS D'EXÉCUTION	2,003	100.0	1,049	52.4	954	47.6
ADMINISTRATION, COMMERCE, FINANCE, COMPTABILITÉ ET DOMAINES CONNEXES	12,544	100.0	9,701	77.3	2,843	22.7
SCIENCES SOCIALES, HUMANITÉS ET DOMAINES CONNEXES (INC. BIBLIOTHÉCONOMIE)	14,990	100.0	8,464	56.5	6,526	43.5
DROIT	1,423	100.0	1,032	72.5	391	27.5
AGRICULTURE ET SCIENCES BIOLOGIQUES	5,553	100.0	4,303	77.5	1,250	22.5
GÉNIE ET SCIENCES APPLIQUÉES (INC. FORESTERIE ET ARCHITECTURE)	5,435	100.0	4,915	90.4	520	9.6
SCIENCES INFIRMIÈRES	421	100.0	54	12.8	367	87.2
PROFESSIONS DES SCIENCES DE LA SANTÉ, EXCLUANT LES SCIENCES INFIRMIÈRES	1,093	100.0	741	67.7	353	32.3
MATHÉMATIQUES, SCIENCES PHYSIQUES INFORMATIQUE ET DOMAINES CONNEXES	5,462	100.0	4,373	80.1	1,088	19.9
NON DÉCLARÉE	2,653	100.0	1,492	56.2	1,161	43.8
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1987.
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
Q44A - ÊTES-VOUS UN DES SUIVANTS...INUIT, MÉTIS, INDIEN NON INSCRIT, INDIEN INSCRIT?						
OUI	3,425	100.0	1,513	44.2	1,912	55.8
NON	190,782	100.0	109,233	57.3	81,549	42.7
NON DÉCLARÉE	8,884	100.0	4,903	55.2	3,981	44.8
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q44B - VOUS ESTIMEZ VOUS DÉSAVANTAGÉ EN RAISON D'HANDICAP PERSISTANT OU SÉVÈRE, OU QU'UN EMPLOYEUR ÉVENTUEL VOUS CONSIDÉRERAIT COMME TEL?						
OUI	13,086	100.0	8,580	65.6	4,506	34.4
NON	176,102	100.0	98,833	56.8	75,269	43.2
NON DÉCLARÉE	15,903	100.0	8,236	51.8	7,667	48.2
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q44C - EN RAISON DE VOTRE RACE OU DE VOTRE COULEUR FAITES-VOUS PARTIE D'UN GROUPE DE MINORITÉ VISIBLE AU CANADA?						
OUI	8,920	100.0	5,576	62.5	3,344	37.5
NON	179,615	100.0	102,548	57.1	77,067	42.9
NON DÉCLARÉE	14,556	100.0	7,525	51.7	7,031	48.3
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q45 - QUEL EST VOTRE TAUX ANNUEL DE RÉMUNÉRATION, AVANT IMPÔT ET AUTRES RETENUES?						
MOINS DE $10,000	419	100.0	47	11.2	372	88.8
$10,000 À $19,999	10,872	100.0	2,574	23.7	8,298	76.3
$20,000 À $29,999	74,088	100.0	26,232	35.4	47,856	64.6
$30,000 À $39,999	61,074	100.0	41,597	68.1	19,477	31.9
$40,000 À $49,999	30,113	100.0	22,516	74.8	7,597	25.2
$50,000 À $59,999	13,987	100.0	11,868	84.8	2,119	15.2
$60,000 À $69,999	7,689	100.0	6,982	89.8	707	10.2
$70,000 À $79,999	2,324	100.0	2,143	92.2	182	7.8
$80,000 À $89,999	1,024	100.0	934	91.2	90	8.8
$90,000 À $99,999	239	100.0	200	83.4	39	16.6
PLUS DE $100,000	187	100.0	154	82.5	33	17.5
NON DÉCLARÉE	1,076	100.0	484	45.0	592	55.0
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
Q46 - REVENU TOTAL DE VOTRE MÉNAGE POUR 1986, INC. LES REVENUS DE TOUTES LES SOURCES AVANT IMPÔT ET AUTRES RETENUES?						
MOINS DE $10,000	577	100.0	213	36.9	364	63.1
$10,000 À $19,999	4,529	100.0	1,550	34.2	2,980	65.8
$20,000 À $29,999	27,330	100.0	11,344	41.5	15,986	58.5
$30,000 À $39,999	34,996	100.0	21,765	62.2	13,231	37.8
$40,000 À $49,999	36,639	100.0	22,584	61.6	14,055	38.4
$50,000 À $59,999	32,448	100.0	19,023	58.6	13,425	41.4
$60,000 À $69,999	23,551	100.0	13,824	59.2	9,528	40.8
$70,000 À $79,999	16,226	100.0	9,926	61.2	6,300	38.8
$80,000 À $89,999	8,808	100.0	5,550	60.7	3,457	39.3
$90,000 À $99,999	5,413	100.0	3,389	62.6	2,025	37.4
PLUS DE $100,000	7,244	100.0	4,462	61.6	2,782	38.4
NON DÉCLARÉE	5,530	100.0	2,220	40.1	3,310	59.9
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
GROUPE D'ÂGE						
MOINS DE 25	3,740	100.0	1,060	28.3	2,680	71.7
25-39	95,719	100.0	47,991	50.1	47,728	49.9
40-49	58,730	100.0	36,176	61.6	22,554	38.4
50 ET PLUS	44,902	100.0	30,422	67.8	14,480	32.2
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE?						
DANS LA RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE	64,872	100.0	34,083	52.5	30,789	47.5
EN DEHORS DE LA CAPITALE NATIONALE	138,219	100.0	81,566	59.0	56,653	41.0
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
CATÉGORIE/NIVEAU DE L'ORGANISATION DU POSTE PRÉSENT						
GESTION/SENIOR	3,668	100.0	3,209	87.5	459	12.5
SCIENTIFIQUE ET PROFESSIONNELLE/JUNIOR	8,046	100.0	4,449	55.3	3,597	44.7
SCIENTIFIQUE ET PROFESSIONNELLE/INTERMÉDIAIRE	12,749	100.0	11,088	86.9	1,660	13.1
SCIENTIFIQUE ET PROFESSIONNELLE/SENIOR	1,229	100.0	1,068	85.3	181	14.7
ADMINISTRATION ET SERVICE EXTÉRIEUR/JUNIOR	33,259	100.0	17,725	53.3	15,534	46.7
ADMINISTRATION ET SERVICE EXTÉRIEUR/INTERMÉDIAIRE	15,860	100.0	11,024	69.5	4,836	30.5
ADMINISTRATION ET SERVICE EXTÉRIEUR/SENIOR	4,216	100.0	3,434	81.5	782	18.5
TECHNIQUE/JUNIOR	18,455	100.0	15,229	82.5	3,226	17.5
TECHNIQUE/INTERMÉDIAIRE	5,809	100.0	5,618	96.6	191	3.4
TECHNIQUE/SENIOR	447	100.0	437	97.8	10	2.2
SOUTIEN ADMINISTRATIF/SUPPORT	35,965	100.0	4,630	13.2	30,453	86.8

OBSTACLES À L'AVANCEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE, MARS 1989.
RÉPONSES À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

	TOTAL TOUS LES MINISTÈRES					
	TOTAL		HOMMES		FEMMES	
	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE	NOMBRE	% LIGNE
CATÉGORIE/NIVEAU DE L'ORGANISATION DU POSTE PRÉSENT						
SOUTIEN ADMINISTRATIF/JUNIOR	27,633	100.0	5,948	21.5	21,685	78.5
SOUTIEN ADMINISTRATIF/INTERMÉDIAIRE ET SENIOR	103	100.0	85	82.5	18	17.5
EXPLOITATION/SUPPORT	10,844	100.0	7,682	70.8	3,162	29.2
EXPLOITATION/JUNIOR	24,267	100.0	22,710	93.6	1,557	6.4
EXPLOITATION/INTERMÉDIAIRE ET SENIOR	1,363	100.0	1,341	98.4	22	1.6
TOTAL	203,091	100.0	115,649	56.9	87,442	43.1
MINISTÈRE DU POSTE PRÉSENT APRÈS MAINTIENT ICRATIF						
AGENCE DE PROMOTION ÉCONOMIQUE DU CANADA ATLANTIQUE	230	100.0	127	55.2	103	44.8
AGRICULTURE CANADA	9,726	100.0	6,879	70.7	2,865	29.5
ARCHIVES NATIONALES DU CANADA	741	100.0	377	50.8	364	49.2
REVENU CANADA DOUANES ET ACCISE	9,480	100.0	4,784	50.6	4,668	49.4
CONSOMMATION ET CORPORATION CANADA	2,151	100.0	1,153	54.1	977	45.9
COMMISSARIAT AUX LANGUES OFFICIELLES	163	100.0	55	35.9	98	64.1
COMMUNICATIONS	3,774	100.0	1,932	51.2	1,842	48.8
CONDITION FÉMININE CANADA	39	100.0	-	-	39	100.0
PÊCHES ET OCÉANS	5,171	100.0	3,883	75.1	1,287	24.9
DÉFENSE NATIONALE	31,845	100.0	20,133	63.2	11,712	36.8
ENVIRONNEMENT	8,315	100.0	5,912	71.1	2,403	28.9
TRAVAUX PUBLICS CANADA	7,734	100.0	5,810	75.1	1,924	24.9
APPROVISIONNEMENTS ET SERVICES CANADA	9,068	100.0	4,460	49.2	4,608	50.8
ANCIENS COMBATTANTS CANADA	3,415	100.0	1,386	40.6	2,029	59.4
EMPLOI ET IMMIGRATION CANADA	23,247	100.0	8,375	36.0	14,872	64.0
ÉNERGIE MINES ET RESSOURCES CANADA	4,621	100.0	3,009	65.1	1,612	34.9
AFFAIRES EXTÉRIEURES ET COMMERCE EXTÉRIEUR	3,876	100.0	1,828	47.2	2,048	52.8
FINANCES CANADA	823	100.0	340	41.3	483	58.7
BUREAU DES RELATIONS FÉDÉRALES-PROVINCIALES	47	100.0	7	15.0	40	85.0
GOUVERNEUR GÉNÉRAL	116	100.0	42	35.8	75	64.2
COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE	172	100.0	65	37.5	107	62.5
AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA	4,069	100.0	2,254	55.4	1,815	44.6
COMMISSION MIXTE INTERNATIONALE	38	100.0	13	34.1	25	65.9
INVESTISSEMENT CANADA	113	100.0	32	28.5	81	71.5
JUSTICE CANADA	1,587	100.0	821	51.7	766	48.3
TRAVAIL CANADA	836	100.0	401	48.0	435	52.0
TRANSPORTS CANADA	19,160	100.0	14,939	78.0	4,221	22.0
SCIENCES ET TECHNOLOGIE CANADA, MINISTÈRE D'ÉTAT	183	100.0	68	44.5	85	55.5
COMMISSION DE LA CAPITALE NATIONALE	872	100.0	611	70.0	261	30.0
SANTÉ ET BIEN-ÊTRE SOCIALE CANADA	8,436	100.0	3,215	38.1	5,221	61.9
BUREAU DU CONTRÔLEUR GÉNÉRAL	138	100.0	133	96.5	5	3.5
BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ	358	100.0	141	39.4	217	60.6
SERVICE CORRECTIONNEL CANADA	10,639	100.0	7,388	69.5	3,242	30.5
PRIVATISATION ET AFFAIRES RÉGLEMENTAIRES	66	100.0	53	80.7	13	19.3
COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA	2,169	100.0	1,191	54.9	978	45.1
GENDARMERIE ROYALE DU CANADA	3,314	100.0	736	22.2	2,579	77.8
CONSEIL DE LA RADIODIFFUSION ET DES TÉLÉCOMMUNICATIONS CANADIENNES	384	100.0	117	30.4	268	69.6
SECRÉTARIAT D'ÉTAT DU CANADA	2,851	100.0	946	33.2	1,905	66.8
STATISTIQUE CANADA	4,387	100.0	2,117	48.3	2,270	51.7
REVENU CANADA IMPÔT	17,913	100.0	9,623	57.6	8,490	47.4
CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA	726	100.0	372	51.2	354	48.8
DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST CANADA	201	100.0	121	60.5	79	39.5

- Data not available.

SECTION E

ANALYSE DES COHORTES

SECTION E
Données longitudinales sur la carrière relatives à certaines cohortes de fonctionnaires,[1] novembre 1989

INTRODUCTION

À la demande du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique, Statistique Canada a préparé et analysé des données longitudinales sur le cheminement de carrière d'hommes et de femmes à l'emploi de la fonction publique. Dans le délai fixé, les responsables du projet ont créé un fichier et effectué certaines analyses.

L'objectif visé est de fournir de l'information statistique sur l'avancement professionnel des hommes et des femmes de **certains** groupes de fonctionnaires entre 1978 et 1987. Une fois cumulées avec des renseignements obtenus d'autres sources, ces données devraient permettre aux membres du Groupe de travail de mieux comprendre le déplacement récent des employés dans la fonction publique. Le présent rapport porte particulièrement sur des événements qui intéressent le Groupe de travail et qui peuvent être analysés de la meilleure façon à partir de données longitudinales, notamment le taux d'avancement et les modèles de sortie chez les hommes et les femmes de cohortes choisies. Il ne contient toutefois pas d'analyse de questions comme la concentration de femmes dans des professions précises (par exemple, les emplois de bureau), les niveaux actuels des postes qu'occupent les femmes dans divers groupes professionnels et le «rattrapage» des femmes par rapport aux hommes dans diverses professions.

L'accent est plutôt mis sur les questions plus restreintes du taux d'avancement et des modèles de sortie. En conséquence, le rapport est axé sur les écarts entre le **déplacement** des hommes et le déplacement des femmes (le flux) au cours d'une période et non sur les écarts entre

1 *L'analyse et la rédaction du rapport ont été réalisés par Garnett Picot et Ted Wannell du Groupe d'analyse des entreprises et du marché du travail de Statistique Canada et la programmation, lors de l'étape d'élaboration du fichier, a été effectuée par Heather Prieur et John Small de la Division des petites entreprises et des enquêtes spéciales.*

le nombre d'hommes et le nombre de femmes d'un certain groupe et d'un certain niveau à un moment donné (les stocks). Bien souvent, des écarts significatifs sur le plan du déplacement ou du flux dans les groupes peuvent ne pas avoir de répercussions importantes pour un certain temps sur les stocks ou les niveaux de ces groupes. Cependant, les mesures de l'avancement et du déplacement dans les groupes fournissent des renseignements précieux sur les tendances actuelles que la comparaison du nombre total d'employés dans un groupe précis à deux moments donnés (c'est-à-dire les comptes de stocks) ne permet pas d'obtenir.

Le fichier de données longitudinales utilisé pour ce travail a été créé pour des cohortes choisies de fonctionnaires pour la période de 1978 à 1987 inclusivement. A cette fin, on a réuni les données du fichier du Conseil du Trésor sur les titulaires de poste et celles des fichiers de Revenu Canada sur les gains annuels d'emploi. Nous avons ainsi obtenu des renseignements sur **un même particulier** pour les dix années, ce qui nous a permis d'analyser le cheminement de carrière des fonctionnaires des cohortes choisies.[2] Les cohortes ont été choisies parmi la population des employés visés par la partie I de l'Annexe I de la *Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique*.[3]

Nous avons donc utilisé les données pour examiner le cheminement de carrière des hommes et des femmes des cohortes choisies. Nous nous sommes particulièrement penchés sur les questions suivantes :

- Combien de femmes et d'hommes **ont quitté définitivement** la fonction publique au bout des dix ans et comment se comparent les gains des employés qui ont quitté avec ceux des employés qui sont toujours à l'emploi de la fonction publique?
- Dans le cas des fonctionnaires qui sont **restés** à l'emploi de la fonction publique pendant les dix ans, quel a été le taux d'avancement professionnel des hommes et des femmes en fonction i) de la variation du taux de rémunération pour les emplois occupés au cours de la période, ii) de l'avancement selon une échelle d'avancement spéciale, et iii) du groupe et du niveau atteints par les fonctionnaires de la cohorte à la fin de la période.

---

2 *En raison du court délai accordé pour l'élaboration du fichier et l'analyse des données, il a été décidé que nous ne ferions pas une vaste analyse de l'avancement et des modèles de sortie des fonctionnaires en général, mais que nous examinerions plutôt le cheminement de carrière des employés faisant partie de cohortes choisies.*

3 *La Société canadienne des postes a été exclue puisque cet organisme a cessé de faire partie de la population de référence pendant la période à l'étude.*

- Dans le cas des fonctionnaires qui ont atteint les plus hauts niveaux de la catégorie de la gestion (SM et EX), à quel rythme les hommes et les femmes ont-ils avancé et à quels groupes appartenaient-ils initialement?

CHOIX DES COHORTES

1. **Des cohortes ont été choisies pour trois années**
   a) Nous avons choisi des personnes qui travaillaient à plein temps en **1978** et nous avons déterminé leur avancement professionnel tout au long des neuf années suivantes (soit jusqu'en 1987).
   b) Nous avons choisi des personnes qui travaillaient à plein temps en **1982** et nous avons examiné leurs déplacements pendant les cinq années suivantes.[4]
   c) Nous avons choisi des cohortes de cadres des groupes SM et EX en **1987** et nous avons fait une analyse rétrospective de leur avancement professionnel au cours des neuf années précédentes.

2. **Les cohortes ont été choisies en fonction du groupe, du niveau, de l'âge et, dans certains cas, du nombre d'années d'expérience** dans la fonction publique. Les groupes ont été choisis de façon à être représentatifs de la catégorie administrative, de la catégorie du soutien administratif, de la catégorie professionnelle et de la catégorie de la gestion. Les groupes CR, AS, PM, ES, SM et EX ont été principalement utilisés dans l'analyse quoique certains autres groupes professionnels plus petits aient été aussi inclus dans les cohortes de 1982.

   L'objectif que nous visions en choisissant les cohortes était d'obtenir des groupes d'hommes et de femmes le plus semblables et le plus homogènes possible, compte tenu des renseignements dont nous disposions. Comme l'âge est souvent un bon indicateur de l'expérience de travail et du rythme d'avancement professionnel (dans un groupe et un niveau donnés), nous avons utilisé des

---

4 *Des cohortes ont été choisies pour ces années i) afin de déterminer si l'expérience des fonctionnaires au milieu des années 80 différait de celle des années antérieures et ii) afin d'obtenir davantage d'information sur l'avancement profesionnel des groupes des niveaux intermédiaires et supérieurs que ne le permettait l'analyse des cohortes de 1978 en raison du très petit nombre de femmes. Cette partie du projet a été réalisée à la fin et nous n'avaons pas eu le temps de cumuler les données relatives aux «titulaires» avec celles des fichiers du Revenu Canada. Par conséquent, seules les données du Conseil du Trésor relatives aux titulaires ont été utilisées.*

groupes d'âge relativement petits (généralement de cinq ans). Dans certains cas, nous avons utilisé une limite d'âge supérieure.[5]

3. **Les femmes étaient très peu nombreuses dans certaines cohortes, ce qui a posé des problèmes lors de l'analyse** en particulier dans les domaines scientifiques et professionnels.

Nous avons réparti les quelque 2 500 femmes qui faisaient partie des domaines professionnels et techniques en 1978 (à l'exclusion du groupe des sciences infirmières et du groupe de l'enseignement qui ne mènent pas d'ordinaire à des postes de très haut niveau dans la fonction publique) en neuf petits groupes professionnels. Une fois l'âge et le niveau pris en considération, il s'est avéré que le nombre de femmes occupant des postes des plus hauts niveaux dans la plupart des groupes professionnels n'était pas suffisant pour nous permettre de faire une analyse. En conséquence, les niveaux supérieurs des groupes professionnels, qui, chez les hommes, conduisent souvent à des postes de gestion, ne sont pas bien représentés dans les cohortes de femmes de 1978. Le groupe ES, seul groupe professionnel suffisamment grand, est inclus, mais l'analyse des cohortes de 1978 porte surtout sur les groupes AS et PM qui comprennent davantage de femmes et à partir desquels bon nombre d'entre elles accèdent à des postes de niveau supérieur. Le groupe CR est aussi inclus dans l'analyse, étant donné que 46 p. 100 des femmes dans la fonction publique font partie de ce groupe.

Nous avons utilisé une technique d'échantillonnage différente dans le cas des cohortes de 1982, afin d'obtenir des échantillons plus grands de femmes. Ainsi, **toutes** les femmes d'un groupe et d'un niveau donné ont été choisies pour l'analyse et non pas seulement quelques-unes d'un groupe d'âge particulier.[6]

---

5 *Par exemple, chez les EX, seules les personnes de 49 ans et moins ont été choisies. Deux raisons expliquent cette façon de procéder. D'abord, comme nous faisions un examen rétrospectif afin de déterminer le cheminement de carrière des fonctionnaires du groupe EX, nous voulions choisir des personnes qui étaient récemment entrées dans ce groupe et qui par conséquent avait connu un certain déplacement pendant les dix années précédentes. Ensuite, bien que 40 p. 100 des fonctionnaires EX de sexe masculin avaient 50 ans ou plus, seulement 17 p. 100 des fonctionnaires féminines EX faisaient partie de ce groupe d'âge. Ainsi, pour que l'âge des hommes se rapproche le plus possible de celui des femmes, nous avons fixé la limite d'âge à 49 ans.*

6 *L'âge des hommes et des femmes de certains groupes et de certains niveaux dans le domaine professionnel varie considérablement, les femmes étant généralement plus jeunes. L'âge est évidemment un facteur important dans l'avancement professionnel et l'augmentation de la rémunération, et on observe un déplacement plus important chez les jeunes. Afin de tenir compte des différences d'âge, nous avons choisi des échantillons équilibrés dans un groupe et un niveau donnés. C'est-à-dire que nous avons choisi toutes les femmes d'un groupe et d'un niveau donnés et nous avons choisi au hasard dans des groupes d'âge de cinq ans un*

4. **Les cohortes choisies**

Nous avons choisi douze cohortes de fonctionnaires qui faisaient partie de groupes, de niveaux et de groupes d'âge précis en 1978 et nous avons analysé leur avancement pendant les neuf ans suivants, soit jusqu'en 1987. De plus, nous avons choisi sept cohortes composées principalement d'employés professionnels en 1982 aux fins d'une analyse portant sur la période de 1982 à 1987, ainsi que quatre cohortes de cadres en 1987. Les cohortes ont été choisies de façon à avoir le plus grand nombre possible de femmes tout en gardant un groupe homogène. Ces cohortes sont énumérées au tableau qui figure à la page suivante.

5. **Note sur la méthodologie**

Afin de donner un aperçu des résultats, nous avons souvent utilisé des moyennes **non pondérées** des taux ou des pourcentages de variation pour toutes les cohortes. De cette façon, les données relatives à chaque cohorte sont affectées d'un poids égal dans les résultats globaux. Etant donné qu'il ne s'agit pas d'un échantillon représentatif de tous les fonctionnaires, mais bien d'un ensemble de groupes indicatifs, il ne nous a pas semblé approprié de pondérer les résultats pour tenir compte de la taille de la cohorte.

En outre, les sommes en dollars pour toutes les années ont été converties en dollars constants de 1987 pour annuler l'effet de l'inflation sur les gains. La variation des gains réels est signalée dans tous les cas.

RÉSULTATS RELATIFS AUX COHORTES DE 1978

Sorties de la fonction publique

- Si l'on considère l'ensemble des cohortes, on observe que les femmes ont quitté définitivement[7] la fonction publique dans une proportion plus grande que les hommes au cours de la période de

nombre égal d'hommes pour que la répartition par âge des hommes et des femmes choisis soit la même. Les données de Revenu Canada n'ont pu être utilisées dans l'analyse des cohortes de 1982 en raison des contraintes de temps.

7 *Définitivement signifie que la personne avait quitté la fonction publique avant la fin de 1984 et n'y était pas retournée en 1987. Les sorties qui ont eu lieu en 1985 ou après ont été exclues puisqu'il n'était pas possible de déterminer si les personnes reviendraient dans la fonction publique dans un délai raisonnable (c.-à-d. 2 ans). En conséquence, «définitivement» signifie «à l'extérieur de la fonction publique pendant au moins 3 ans». Nous pouvions, dans le cadre de notre analyse, déterminer la situation de chaque personne en fin d'année, elle a été considérée comme membre de la fonction publique pour cette année-là. Les personnes qui étaient en congé non payé ou en congé de maternité en fin d'année ont été considérées comme ne faisant pas partie de la fonction publique à ce moment précis.*

Cohortes choisies

Groupes et niveaux	Âge à l'année de référence	Nombre d'années dans la FP à l'année de référence	Nombre Hommes	Femmes
Cohortes de 1978				
CR-2	20-24	0-1	238	751
CR-4	25-29	4-7	535	1 390
CR-5	30-34	4-7	149	221
AS-2	25-29	Tous	162	174
AS-3	30-34	Tous	162	93
AS-3	35-39	Tous	118	63
PM-1	20-24	0-2	119	141
PM-2	25-29	4-7	452	398
PM-3	30-34	4-7	388	87
PM-5	35-39	Tous	206	22
ES-3	25-29	Tous	71	48
ES-5	30-34	Tous	243	29
Cohortes de 1982				
ES-4	Tous	Tous	87	87
ES-5	Tous	Tous	97	97
BI-2	Tous	Tous	60	60
AU-1	Tous	Tous	91	91
AS-3	Tous	Tous	712	712
PM-3	Tous	Tous	1 004	1 004
PM-4	Tous	Tous	518	518
CR-4	Tous	Tous	3 885	3 885
Cohortes de 1987				
SM	30-39	Tous	221	81
SM	40-44	Tous	416	80
EX-1	30-49	Tous	517	77
EX-2	39-49	Tous	401	55

dix ans.[8] Ces résultats s'appliquent principalement aux cohortes dont les membres avaient moins de 35 ans en 1978 et ont gagné moins de 40 000 $ cette année-là (en dollars de 1987). Ce sont les domaines où la majorité des femmes dans la fonction publique sont employées. Le nombre de fonctionnaires des cohortes plus âgées et gagnant un salaire plus élevé ayant quitté la fonction publique n'était pas suffisant pour nous permettre de produire des résultats fiables. Le pourcentage moyen des fonctionnaires qui ont quitté définitivement la fonction publique, pour les neuf cohortes des groupes CR, AS et PM (jusqu'au niveau PM-3), est de 22 p. 100 chez les femmes et de 17 p. 100 chez les hommes. Ces sorties ont surtout eu lieu au début de la période (1979-1982). Il est possible que le soin des enfants explique cet écart, mais ces données ne permettent pas de le confirmer.

- Bien que nous ne disposions pas d'estimations fiables des sorties définitives chez les femmes plus âgées des niveaux supérieurs des groupes, dans le cas de la cohorte ES-3 (fonctionnaires de 25 à 29 ans en 1978), les proportions d'hommes et de femmes ayant quitté définitivement sont presque équivalentes, soit de 22 et de 25 p. 100 respectivement (l'écart n'est pas statistiquement significatif).
- Il nous a paru intéressant de déterminer si l'attrait d'emplois plus rémunérateurs à l'extérieur de la fonction publique avait influé de façon importante sur les sorties. A cette fin, nous avons examiné la rémunération des fonctionnaires pendant toute la période. Les résultats laissent entendre qu'il est peu probable que le déplacement vers un emploi à plein temps plus rémunérateur à long terme ait été la principale motivation des fonctionnaires qui ont quitté la fonction publique. Chez les femmes, celles qui ont quitté définitivement ont connu une plus faible augmentation moyenne de leurs gains d'emploi annuels entre 1978 et 1987 que celles qui y sont restées.[9] Cette observation vaut pour toutes les cohortes, bien que les écarts ne soient pas tous statistiquement significatifs. L'augmentation moyenne non pondérée des gains des fonctionnaires des neuf cohortes pour

---

8 *Cependant, lorsqu'on les considérait séparément, bon nombre de cohortes n'ont pas montré d'écart statistiquement significatif en raison de la petite taille de la population.*

9 *Seules les femmes ayant quitté la fonction publique qui ont eu des gains annuels significatifs (plus de 2 000 $) en 1987 ont été incluses dans le calcul. Celles qui ont eu des gains plus élevés ou qui n'en ont pas eu du tout ont été exclues, puisque par définition toutes les femmes qui sont restées dans la fonction publique avaient des gains d'emploi en 1987. De plus, les personnes qui étaient temporairement absentes de la fonction publique, mais qui étaient considérées comme en faisant partie en 1987, ont été incluses à titre de personnes qui sont restées dans la fonction publique. En conséquence, il est possible que les fonctionnaires qui ont quitté et ceux qui sont restés n'aient eu aucun gain pour certaines périodes pendant les neuf ans.*

lesquelles nous disposions de données était de -8 p. 100 chez les fonctionnaires ayant quitté la fonction publique et de +18 p. 100 chez ceux qui sont restés. Le pourcentage varie de façon significative selon les cohortes.

Cheminement de carrière et augmentation de la rémunération des fonctionnaires qui sont restés

- Nous n'avons pas été surpris d'observer que la plupart des fonctionnaires des cohortes choisies qui étaient à l'emploi de la fonction publique en 1978 y sont demeurés jusqu'en 1987. Soixante-dix-huit pour cent des hommes et 72 p. 100 des femmes des douze cohortes de 1978 font partie de ce groupe de fonctionnaires. Nous avons observé cependant des variations significatives selon les cohortes.
- Chez les hommes et les femmes, une proportion relativement grande de ceux qui sont restés dans la fonction publique (pendant les dix ans) étaient toujours dans le **même groupe** neuf ans plus tard, au même niveau ou à un niveau supérieur. Cette proportion à la fin de la période variait de 80 p. 100 chez les femmes du groupe CR du niveau d'entrée (c.-à-d. les CR-2 de 20 à 24 ans) à 38 p. 100 chez les hommes des niveaux supérieurs du groupe CR (CR-5 de 30 à 34 ans). Le pourcentage moyen non pondéré de fonctionnaires faisant toujours partie du même groupe dix ans plus tard pour les douze cohortes de 1978 était de 64 p. 100 chez les femmes et de 64 p. 100 chez les hommes.
- Lorsqu'on considère les gains équivalents[10] — qui sont une mesure du taux de rémunération à la fin de l'année — des fonctionnaires des plus jeunes cohortes des niveaux de rémunération les plus bas de 1978 (par exemple, les cohortes CR-2, AS-2 et PM-1), on observe que pour toute la période le taux de rémunération a augmenté généralement plus rapidement chez les hommes que chez les femmes. L'augmentation annuelle moyenne non pondérée du taux de rémunération pour la période (en dollars constants) dans le cas de ces cinq cohortes a été de 26 p. 100 chez les hommes et de 20 p. 100 chez les femmes. Les postes de ces niveaux sont ceux que la majorité des femmes occupent. En 1987, 42 p. 100 des femmes dans la

10 Les gains annuels équivalents sont les gains qu'un fonctionnaire recevrait s'il avait occupé pendant toute l'année à plein temps le poste qu'il avait à la fin de décembre. Par conséquent, il s'agit de la mesure du taux de rémunération à un moment donné et non des gains annuels réels. C'est une mesure adéquate pour notre analyse, puisqu'elle fournit une indication du niveau atteint à une certaine période et qu'elle ne subit pas l'effet des changements d'emplois pendant l'année, des courts congés ou d'autres facteurs qui influent sur les gains annuels réels autres que les taux de rémunération.

fonction publique faisaient partie du groupe CR et 60 p. 100 des femmes se situaient dans un groupe du soutien administratif (y compris le groupe CR), comparativement à 8 p. 100 des hommes.

- Dans les cohortes des niveaux intermédiaires cependant, nous n'avons observé aucune tendance dominante. Dans certaines cohortes, les femmes ont connu une augmentation de leur rémunération plus forte que les hommes, alors que dans d'autres ce sont les hommes qui ont enregistré une meilleure augmentation, mais dans bon nombre de cas, les écarts observés n'étaient pas statistiquement significatifs. Dans ces sept cohortes (AS-3, les cohortes PM à l'exclusion de PM-1, et les cohortes ES), l'augmentation moyenne du taux de rémunération a été de 15 p. 100 chez les hommes et de 16 p. 100 chez les femmes.
- Le déplacement des fonctionnaires qui sont restés dans la fonction publique pendant les neuf années, examiné sur une échelle d'avancement de dix-huit niveaux,[11] reflète en général les variations de la rémunération dont il vient d'être question. Dans les plus jeunes cohortes (CR, AS-2, PM-1), il y a eu davantage de déplacements d'un niveau à l'autre chez les hommes (une moyenne de 2,1 déplacements par personne vers le haut de l'échelle pour la période) que chez les femmes (1,6 déplacement). Dans les sept autres cohortes intermédiaires, la situation varie et nous avons observé quelques écarts statistiquement significatifs entre le nombre de déplacements chez les hommes et le nombre correspondant chez les femmes (qui étaient chacun de 1,2 déplacement par personne en moyenne pour les sept cohortes). Comme dans le cas des sorties, ces déplacements sont surtout survenus au tout début de la période.

En général donc, les femmes ont quitté définitivement la fonction publique dans une proportion plus élevée que les hommes, mais elles ont connu une plus faible augmentation de leurs gains annuels pendant la période que les femmes qui sont restées dans la fonction publique. Chez les fonctionnaires toujours à l'emploi de la fonction publique en 1987, les hommes des cohortes CR et des cohortes subalternes AS et PM semblent avoir avancé plus rapidement que leurs homologues féminines (comme l'indiquent l'augmentation de la rémunération et les changements de niveau), mais dans les cohortes intermédiaires, l'écart est minime.

---

11 Une échelle de dix-huit niveaux basée sur le taux de rémunération a été créée (à partir des travaux de Jim Plumpton, du Conseil du Trésor) et on a porté sur cette échelle chaque groupe et chaque niveau en nous fondant sur le salaire le plus élevé de ces groupes et de ces niveaux en 1986. Selon ces indications, lorsqu'une personne passait d'un niveau à un autre sur l'échelle, nous considérions qu'elle avait obtenu de l'avancement.

RÉSULTATS RELATIFS AUX COHORTES DE 1982[12]

- Nous avons choisi des cohortes d'hommes et de femmes dans les groupes ES, BI et AU de la catégorie professionnelle et les groupes AS et PM de la catégorie administrative et du services extérieur pour 1982. Nous voulions examiner divers aspects de l'avancement professionnel ces dernières années (de 1982 à 1987), étant donné que la situation des fonctionnaires pouvait avoir changé depuis 1978. La cohorte CR-4 a été ajoutée afin de nous permettre d'établir des comparaisons avec un groupe subalterne dont la rémunération est moins élevée et qui comprend un très grand nombre de femmes.
- Comme on pouvait s'y attendre, la grande majorité des membres des cohortes de 1982 étaient toujours à l'emploi de la fonction publique en 1987, seuls quelques-uns d'entre eux ayant quitté entre 1982 et 1985. En effet, entre 80 et 98 p. 100 des fonctionnaires des cohortes de 1982 sont restés dans la fonction publique pendant toute la période,[13] et nous n'avons observé que peu d'écart entre les hommes et les femmes. Il faut toutefois souligner qu'il s'agit peut-être d'une période atypique en raison de l'effet de la récession de 1982 sur l'économie et la disponibilité des emplois dans le secteur privé et donc possiblement sur les sorties de la fonction publique.
- Dans la plupart des cohortes de 1982, le nombre de fonctionnaires qui ont quitté définitivement la fonction publique est relativement peu élevé (entre 5 et 9 p. 100 dans la plupart des cas) et l'analyse, lorsque le nombre d'hommes et de femmes était suffisant pour comparer, a révélé peu d'écart entre le nombre de sorties chez les deux sexes. De plus, on a observé que la majorité (entre 60 et 70 p. 100 dans la plupart des cohortes) de fonctionnaires qui sont restés dans la fonction publique se trouvaient dans le même groupe et au même niveau en 1987 qu'en 1982. Encore une fois, l'écart entre les hommes et les femmes était minime.
- Dans les cohortes choisies de groupes professionnels et administratifs, nous n'avons observé qu'un faible écart entre l'augmentation des gains équivalents moyens (taux de rémunération à la fin de l'année) chez les hommes et l'augmentation des gains équivalents

---

12 Les résultats de cette analyse ne seront pas nécessairement les mêmes que les résultats relatifs aux cohortes de 1978 puisqu'ils se rapportent à une période différente et que l'analyse des cohortes de 1982 porte sur l'avancement de **tous** *les fonctionnaires d'un groupe et d'un niveau précis (par exemple ES-5), alors que l'analyse des cohortes de 1978 est axée sur l'avancement des fonctionnaires d'un groupe d'âge donné (par exemple les 30-34 ans). Comme l'avancement professionnel est lié à l'âge, cela aura un effet sur les résultats.*

13 Il est à noter cependant que de courtes périodes de congé à l'extérieur de la fonction publique peuvent ne pas avoir été considérées, puisque ces données se rapportent à la situation d'emploi à la fin de décembre.

moyens chez les femmes entre 1982 et 1987. Cela laisse entendre qu'il y a eu peu d'écart entre leur taux d'avancement. En moyenne pour les sept cohortes des groupes professionnels et administratifs, l'augmentation de la rémunération a été de 4.2 p. 100 chez les femmes et de 3.6 p. 100 chez les hommes.

- Dans le cas de la cohorte CR-4, les hommes qui sont restés dans la fonction publique ont connu une augmentation moyenne de 1.9 p. 100 de leurs gains réels et semblent avoir progressé un peu plus que leurs homologues féminines (variation de 0 p. 100) au cours de la période. Nous avions observé pareille situation précédemment pour toute la période de 1978 à 1987.

RÉSULTATS RELATIFS AUX COHORTES DE CADRES DE 1987

- Nous avons choisi quatre cohortes de cadres en 1987 et avons produit des données sur leurs déplacements entre 1978 et 1987. Il s'agit des cohortes suivantes : fonctionnaires du groupe SM de 30 à 39 ans, ceux du groupe SM de 40 à 44 ans, ceux du groupe EX-1 de 30 à 49 ans et ceux du groupe EX-2 de 30 à 49 ans. Ces cohortes ont retenu notre attention parce qu'elles représentent l'extrémité supérieure de l'échelle d'avancement (selon la rémunération) et qu'il est intéressant de déterminer à quel rythme les hommes et les femmes atteignent des postes de ces niveaux. Les groupes de la gestion ne représentent cependant qu'une très petite proportion de fonctionnaires (0,6 p. 100 de femmes et 3,5 p. 100 d'hommes).

Entrants dans la fonction publique après 1979

- Les «entrants» sont les cadres des cohortes qui n'étaient pas dans la fonction publique en 1978 et 1979, mais qui y sont entrés par la suite (par opposition aux membres de ces cohortes qui sont restés dans la fonction publique pendant les dix années). Il est possible que certains de ces cadres aient été à l'emploi de la fonction publique avant 1978, mais leur absence de la fonction publique aurait alors été très longue (2 ans ou plus), et il est peu probable qu'ils soient très nombreux.
- Dans ces cohortes, les femmes représentent une plus grande proportion d'entrants que les hommes. Le pourcentage moyen (non pondéré) d'entrants pour les quatre cohortes était de 21 p. 100 chez les femmes et de 11 p. 100 chez les hommes. On peut donc penser que le recrutement à l'extérieur de la fonction publique, ou peut-être les retours à la fonction publique après des absences de plus de

deux ans, ont été plus importants dans le cas des femmes qui ont accédé à la catégorie de la gestion que dans celui de leurs homologues masculins. Il peut aussi en être de même pour d'autres groupes professionnels, mais nous ne disposions pas des données nécessaires pour le vérifier.

- Nous avons voulu déterminer si les femmes qui sont entrées (ou qui sont revenues) dans la fonction publique en 1980 ou plus tard, avaient principalement un emploi rémunéré en 1978, ou si elles avaient d'autres activités, par exemple le soin et l'éducation des enfants, la poursuite d'études supérieures, etc. Pour obtenir des données indirectes qui nous renseigneraient sur cette question, nous avons examiné leurs gains annuels d'emploi pour cette année-là. Dans l'ensemble, on a observé qu'une plus forte proportion de femmes (22 p. 100) que d'hommes (15 p. 100) qui ne faisaient pas partie de la fonction publique ont eu des gains d'emplois peu élevés (moins de 2 000 $) ou n'en ont eu aucun en 1978. Parmi les personnes qui ont eu des gains d'emploi, ceux-ci ont été beaucoup moins élevés chez les femmes que chez les hommes. La médiane était de 47 000 $ chez les hommes (en dollars de 1987) et de 36 000 $ chez les femmes. Les femmes représentant le quartile inférieur ont gagné moins de 14 000 $, alors que chez les hommes, le chiffre correspondant était de 32 000 $. Cela laisse entendre que plusieurs femmes peuvent avoir eu davantage d'emplois rémunérés à temps partiel et qu'elles avaient peut-être d'autres activités comme le soin des enfants avant d'entrer (ou de revenir) dans la fonction publique et d'accéder à des postes de gestion. Il est aussi possible que certaines femmes aient eu des emplois à plein temps moins rémunérés.

Cadres qui sont restés dans la fonction publique pendant les dix ans

- Le nombre de fonctionnaires qui sont restés[14] dans la fonction publique dépasse considérablement le nombre d'entrants des cohortes de la gestion. En moyenne, pour les quatre cohortes, 84 p. 100 des hommes et 71 p. 100 des femmes qui ont accédé aux niveaux de la gestion sont restés dans la fonction publique pendant les dix ans.
- Ceux qui sont restés dans la fonctionpublique sont venus d'un large éventail de groupes professionnels, ce qui est vrai pour les femmes et les hommes. L'examen des groupes auxquels appartenaient en 1978 les cadres de 1987 a révélé que c'est surtout du groupe PM que

14 C'est-à-dire ceux qui étaient dans la fonction publique à la fin de chaque année. Certains courts congés peuvent avoir eu lieu pendant l'année.

viennent ces fonctionnaires (tant les hommes que les femmes), et, dans une moindre mesure, des groupes FS et ES (qui mènent notamment au groupe EX) dans le cas des hommes et des groupes AS et PE dans le cas des femmes. Cependant, même ces trois groupes ne représentent qu'une proportion relativement petite de l'ensemble des cadres des deux sexes (soit en moyenne pour toutes les cohortes une proportion non pondérée de 40 p. 100 des hommes et de 50 p. 100 des femmes). Les autres cadres se situaient dans divers groupes professionnels et étaient trop peu nombreux pour être inclus.

- Les femmes qui avaient accédé à des postes des niveaux EX-1 et EX-2 en 1987 ont avancé plus rapidement que les hommes d'à peu près le même âge et même niveau. Nous avons fait cette observation en examinant les changements dans la rémunération, le nombre de déplacements vers le haut sur l'échelle de dix-huit niveaux et le nombre de déplacements d'un groupe à l'autre. Chez les cadres qui ont atteint le niveau SM, les femmes ont apparemment avancé un peu plus rapidement, mais l'écart n'est pas considérable.
- Dans les quatre cohortes de cadres, l'augmentation des gains équivalents moyens (taux de rémunération à la fin de l'année) a été plus marquée chez les femmes qui sont restés dans la fonction publique pendant les dix ans que chez leurs homologues masculins. Cela signifie que les femmes avaient en 1978 une rémunération de base inférieure à celle des hommes et ont accédé aux mêmes niveaux SM et EX. Cette situation est particulièrement notable dans les groupes EX, où l'augmentation moyenne des gains équivalents a été de 41 p. 100 chez les femmes et de 26 p. 100 chez les hommes.[15] L'écart entre l'augmentation du taux de rémunération des femmes et celle du taux de rémunération des hommes des cohortes SM était faible et n'était pas statistiquement significatif (36 p. 100 chez les femmes et 33 p. 100 chez les hommes).

---

15 *Une partie de cet écart peut être attribuable à la différence d'âge dans les cohortes : les femmes étaient un peu plus jeunes que les hommes et les jeunes personnes tendant à voir augmenter leurs gains plus rapidement. Les différences d'âge n'étaient pas considérables toutefois, l'âge moyen dans les quatre cohortes étaient de 37,2 ans chez les hommes et de 36,7 ans chez les femmes du groupe SM de 30 à 39 ans; de 42,0 et 42,0 ans chez les hommes et les femmes du groupe SM de 40 à 44 ans; de 43,0 et 41,8 ans chez les hommes et les femmes respectivement du groupe EX-1 de 30 à 49 ans; et de 44,0 et 42,3 ans chez les hommes et les femmes de 39 à 49 ans du groupe EX-2. Une analyse de régression dans laquelle nous avons tenu compte de l'âge a tot de même montré un écart significatif dans l'augmentation des gains entre les hommes et les femmes du groupe EX. Cette source de données ne nous a pas permis de déterminer d'autres facteurs susceptibles d'expliquer de tels écarts.*

- Le nombre de déplacements sur l'échelle de dix-huit niveaux décrite précédemment a aussi été plus élevé chez les femmes que chez les hommes. Dans les quatre cohortes, le nombre moyen de déplacements par personne sur l'échelle pendant les dix années a été de 3,7 pour les femmes et de 2,9 pour les hommes.

En résumé, ces observations indiquent que parmi les fonctionnaires qui occupaient des postes de gestion en 1987 :

- Les femmes ont été plus nombreuses que les hommes a être entrées dans la fonction publique après 1980 (ou à y être revenues après une absence d'au moins deux ans).
- Les cadres de 1987 proviennent d'un large éventail de groupes professionnels, mais surtout des groupes PM, AS et ES dans le cas des hommes et des groupes PM, AS et PE dans le cas des femmes.
- Enfin, chez les fonctionnaires qui sont restés dans la fonction publique et qui ont accédé à des postes de la gestion, les femmes ont avancé plus rapidement que les hommes, notamment celles du groupe EX.
- Nous avons, dans le cadre de cette analyse, traiter du **déplacement** des hommes et des femmes vers le niveau de la gestion ainsi que du rythme auquel ce déplacement s'est produit. Nous n'avons pas examiné les variations du nombre d'hommes et de femmes qui composent la catégorie de la gestion. Ce sujet fait l'objet d'une autre étude pour le compte du Groupe de travail.

Volume

3

Le rapport du
Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique

AU-DELÀ DES APPARENCES

VOLUME 3

CE QU'ON NOUS A DIT

Données de catalogage avant publication (Canada)
Canada. Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique.

Au-delà des apparences : le rapport du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique

Publ. en anglais sous le titre : Beneath the veneer.
Sommaire : v. 1 Rapport et recommandations — v. 2 Ce que les chiffres ont révélé — v. 3 Ce qu'on nous a dit — v. 4 Bibliographie annotée.
Comprend des références bibliogr.

ISBN 0-660-92957-0
N° de cat. BT22-19/3-1990F

1. Femmes dans la fonction publique — Canada. 2. Égalité de rémunération — Canada. 3. Canada — Fonctionnaires. 4. Fonction publique — Canada. 5. Femmes — Travail — Canada. I. Titre. II. Titre : Le rapport du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique.

JL111.W6.C3214 1990 354.71001'04 C90-098622-0

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1990

En vente au Canada par l'entremise des
Librairies associées
et autres libraires

ou par la poste auprès du

Centre d'édition du gouvernement du Canada
Approvisionnements et Services Canada
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT22-19/3-1990F
ISBN 0-660-92957-0

TABLE DES MATIÈRES

Introduction

Extraits des mémoires et des entrevues

Section 1 — Mentalités 3
1. Stéréotypes 3
2. Condescendance 8
3. Sous-évaluation 10
4. Scepticisme 13
5. Hostilité 16
6. Les attitudes des femmes elles-mêmes 22

Section 2 — Culture organisationnelle 25
1. La «clique des hommes» 25
2. Influence militaire, de la GRC, du SCRS 30
3. Langage sexiste 32
4. Deux poids, deux mesures 32
5. Gamme étroite de comportements acceptables 35
6. Maltraitement 36
7. Harcèlement 39

Section 3 — Le système 41
1. Systèmes de dotation 41
2. Exigences injustifiées sur le plan des études 47
3. Programmes de transition 49
4. Absence d'orientation professionnelle et de carrière 50
5. Évaluation 52
6. Formation 53
7. Classification et rémunération 55
8. Emploi à temps partiel et pour une période déterminée 57
9. Réorganisation 58

Section 3 — Le système *(suite)*
10. Déménagement du conjoint 59
11. Objectifs et contingentements 59
12. Emplois suicidaires 66
13. Emplois de défrichage 67
14. Moral 67

Section 4 — Équilibre entre le travail et les responsabilités familiales 68

Section 5 — Stratégies pour se débrouiller 73
1. Mise en valeur 73
2. Réseaux 75
3. Mentors 75
4. Modèles d'inspiration 78
5. Désistement 80
6. Empêchements 80

Études de cas choisies 85

Commentaires choisis du questionnaire d'enquête 135

INTRODUCTION

Comme nous l'avons précisé au chapitre 1 intitulé «Ce que nous avons fait et comment nous nous y sommes pris», le groupe de travail a rassemblé une quantité considérable d'histoires personnelles au cours de ses recherches. Les entrevues menées auprès de 70 pionnières et éclaireuses ont à elles seules produit plus de 2 000 pages de texte. Ajoutons à cela les résultats de 90 entrevues structurées et de plus de 50 entrevues menées auprès d'anciennes fonctionnaires, 15 études de cas, 7 000 réponses écrites à la question 47 du questionnaire et les mémoires de très grande qualité présentés par des ministères, des syndicats de la fonction publique et d'autres intéressés. Nous ne pouvions incorporer dans le rapport qu'une petite portion de ce matériel, beaucoup trop volumineux pour que nous puissions le publier intégralement. Le problème était donc évident : quelle était la meilleure façon d'utiliser cette documentation?

Nous avons donc convenu de produire un volume renfermant des anecdotes personnelles intéressant directement le mandat du groupe de travail. Nous avons révisé les textes par souci de brièveté, mais nous ne les avons aucunement «censurés». Le document résultant renferme donc une vaste gamme d'opinions qui ne correspondent pas nécessairement

aux vues et aux opinions du groupe de travail. Nous n'avons pas tenté non plus de vérifier l'exactitude des faits signalés par les auteurs des textes.

Certains de ces derniers ont préféré l'anonymat tandis que d'autres se sont identifiés auprès du groupe de travail mais ont demandé de ne pas révéler leur identité. Dans ces cas, nous avons omis les détails comme le nom du ministère, ou nous n'avons donné que des indications générales. Dans le cas des auteurs qui ne tenaient pas à l'anonymat, nous avons laissé les détails inchangés.

L'original des textes dont sont tirés ces extraits a été déposé auprès des Archives nationales. Les dispositions de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et de la *Loi sur l'accès à l'information* s'appliquent en l'occurrence. Les réponses au questionnaire d'enquête sont assujetties à la *Loi sur la statistique* et sont sous la garde de Statistique Canada.

Ce volume se divise en trois grands sections.

Extraits des mémoires et des entrevues

Les passages cités dans cette section sont tirés des entrevues menées auprès des pionnières et des éclaireuses, des entrevues effectuées auprès d'anciens fonctionnaires, des entrevues structurées et des mémoires.

Études de cas choisies

Ces études de cas diffèrent des entrevues parce que ceux et celles qui y ont participé devaient accepter que leurs collègues et surveillants anciens et actuels soient interviewés afin de fournir un point de vue supplémentaire et de confirmer leurs impressions au sujet des événements qui s'étaient produits. En outre, les études de cas portent sur tout un cheminement de carrière plutôt que sur les points précis soulevés lors des entrevues.

Afin de recenser des sujets possibles pour le projet des études de cas, le groupe de travail a consulté un certain nombre de sources, y compris le Comité consultatif des sous-ministres.

Les 15 sujets qui ont en définitive accepté de participer représentent un vaste éventail de groupes professionnels et de cheminements de carrière. Ils incluaient 12 femmes et trois hommes choisis de ministères de différentes tailles, dont beaucoup avaient une expérience tant à l'administration centrale que dans les bureaux régionaux. Certains sujets ont passé toute leur carrière dans un ministère tandis que d'autres ont connu beaucoup de changements. Tous les sujets avaient au moins 10 ans d'expérience au sein de la fonction publique fédérale (certains avaient aussi travaillé dans le secteur privé) et étaient entrés à un niveau inférieur ou d'entrée. Certains d'entre eux n'ont jamais obtenu de promotion, d'autres ont avancé rapidement et d'autres encore ont eu un taux de progression modéré.

Les entrevues ont été réalisées pour le compte du groupe de travail par Price Waterhouse. Les sujets ont été invités à «raconter» leur carrière de façon très ouverte et l'intervieweur a ensuite demandé des détails sur des points précis. Ceux-ci ont inclus les inquiétudes rencontrées à des tournants dans la carrière, les compétences particulières ou personnes qui avaient facilité l'avancement, les moyens adoptés pour équilibrer le travail et la vie personnelle, etc.

On a également demandé à chaque sujet de nommer un certain nombre d'anciens collègues, surveillants et confrères ou consoeurs de travail à différents stades de leur carrière. Ces personnes ont participé à une entrevue plus structurée qui a porté sur des incidents ou des éléments de la carrière du sujet dont elles étaient au courant. Il a été demandé tant aux sujets qu'aux collègues de suggérer des façons d'améliorer les aspects à l'étude. Nous n'avons aucunement tenté de concilier les divergences d'opinions ou les perspectives différentes. Nous avons plutôt laissé les commentaires parler d'eux-mêmes.

Nous reproduisons dans cette section quatre études de cas représentatives.

Commentaires choisis du questionnaire d'enquête

La question 47 du questionnaire se lit comme suit : «Avez-vous d'autres remarques à faire au sujet des obstacles à l'avancement des hommes et des femmes dans la fonction publique?» Quelque 7 000 répondants, soit plus de 60 p. 100 de tous les répondants, ont exprimé des opinions supplémentaires. Nous incluons dans cette section un échantillon représentatif de réponses choisi par Statistique Canada.

EXTRAITS DES MÉMOIRES ET DES ENTREVUES

SECTION 1
Mentalités

1) STÉRÉOTYPES

Si une femme répond au téléphone, on tient pour acquis qu'elle est une secrétaire.

. . . . .

(On pose l'hypothèse que) les femmes ne sont pas en mesure de voyager.

. . . . .

(On pense que) les femmes ne peuvent pas gérer l'argent. Il y a peu de femmes dans les catégories FI (finances) et vérification.

. . . . .

Les femmes n'avancent pas parce qu'elles ne sont pas ambitieuses et parce qu'elles pensent différemment des hommes. Si vous étiez marié, vous croiriez certes que les hommes pensent différemment des femmes.

. . . . .

J'ai suivi des cours supplémentaires le soir, ce qui n'était pas facile parce que j'avais deux jeunes enfants et que j'étais enceinte du troisième. Avec ce cours en gérontologie et mon expérience d'infirmière auxiliaire autorisée, j'avais plus que les qualités nécessaires pour devenir une conseillère WP-2. Chaque fois que je me suis présentée à des concours, je me suis placée deuxième. Les hommes qui ont obtenu la première place n'avaient généralement pas plus de formation que moi, et ils en avaient ordinairement moins. Parce que je me suis classée deuxième, on a inscrit mon nom sur une liste d'admissibilité, mais les affectations provisoires ont été accordées à deux hommes plutôt qu'à moi. Mon supérieur immédiat m'a dit qu'il serait difficile pour moi de voyager, parce que j'avais de jeunes enfants, et à cause du temps l'hiver. J'ai finalement présenté un grief, et l'on m'a offert un poste provisoire. Mais on ne m'a pas ouvert la porte à un poste permanent. J'ai obtenu un poste permanent en présentant une demande (à un autre bureau situé à plusieurs heures de route de chez moi).

. . . . .

Les femmes n'avancent pas parce qu'elles ne sont pas ambitieuses et parce qu'elles pensent différemment des hommes.

(On m'a dit) «si vous n'êtes pas heureuse, vous devriez passer plus de temps à la maison avec votre enfant.»

. . . . .

À leur départ d'un poste, tous les agents se voyaient offrir des cadeaux sauf la femme (fonctionnaire à plein temps) dans un couple où les deux conjoints travaillaient. On estimait que le cadeau offert au mari s'appliquait aux deux en tant qu'employés.

. . . . .

J'occupe un poste d'agent d'informatique. J'assure des services de soutien aux utilisateurs dans les domaines du logiciel et du matériel, en plus d'administrer le système de bureautique. J'essaie souvent d'aider un des hommes à l'étage, mais on m'écarte ou l'on me pose des questions ridicules comme : «Vérifiez les interrupteurs à positions multiples. Savez-vous ce que c'est qu'un interrupteur à positions multiples?» C'est mon travail. Je suis parfaitement compétente pour exercer ce poste et je ne tolère pas qu'un homme suppose que, parce que je suis une femme, je ne comprends pas la mécanique du matériel en jeu.

Si vous n'êtes pas heureuse, vous devriez passer plus de temps à la maison avec votre enfant.

. . . . .

Les femmes de carrière qui quittent le marché du travail pendant quelque temps pour avoir des enfants ou pour s'occuper de leurs enfants se placent manifestement dans une situation défavorable sur le plan de la concurrence par rapport aux hommes. Ce facteur entre sûrement en ligne de compte lorsqu'il s'agit de promouvoir une femme en âge d'avoir des enfants.

(Le travail à temps partiel) attire beaucoup de femmes mariées qui ont des enfants... Elles veulent tout simplement avoir un revenu supplémentaire pour s'accorder une partie du luxe dont elles seraient autrement obligées de se priver.

(Les femmes qui ont quitté la population active pour élever des enfants) ne sont pas des femmes de carrière; elles veulent avoir le moins de responsabilité et de pression possible et elle se contentent de faire un petit revenu supplémentaire.

. . . . .

J'ai obtenu mon diplôme en architecture navale... et je me suis placée à la tête de ma promotion. J'ai été interviewée par quatre personnes. J'ai trouvé fort insultants le genre et la formulation des questions. Par exemple : «Est-ce que l'électronique vous fait peur?» «Est-ce que les outils mécaniques ou les outils à main vous font peur?» «Avez-vous peur de vous salir?» «Seriez-vous offensée si (des collègues) juraient en votre présence, et quelle serait votre réaction?»

J'avais passé l'été précédent dans un atelier d'électronique à l'Institute for Marine Dynamics et j'avais exécuté mon propre projet d'essai. Ces deux faits étaient clairement précisés dans mon curriculum vitae.

J'ai appris par la suite d'une des personnes qui m'avaient donné des références que ma candidature avait été rejetée parce que le surveillant refusait carrément de travailler avec une femme.

Pour un des projets, il fallait travailler des heures extrêmement longues, parfois 24 heures sur 24, sans aucune compensation. Pendant que j'occupais le poste, l'agent supérieur m'a dit à deux reprises : «Vous devriez être chez vous à avoir des enfants, à nettoyer la cuisine et à faire le dîner pour votre mari.»

. . . . .

Lorsque j'ai postulé l'emploi, un des types m'a demandé si je savais quel emploi je postulais. J'ai répondu : «Oui, un emploi de pompier.» Il m'a demandé si j'étais certaine et je lui ai répondu : «Oui, cela me semble-un bon emploi et je crois posséder les compétences nécessaires.» Il a répliqué que ce n'était pas vraiment un emploi de femme, et j'ai dit : «Tant pis.»

. . . . .

Je suis entrée et j'ai dit : «Salut, me voici, allons-y, je veux apprendre.» On m'a fait faire le tour de la place et je pouvais sentir que chacun s'attendait à ce que je commence à déplacer des meubles et à accrocher des rideaux — vous savez, le genre de choses que font les femmes.

. . . . .

Il y a 15 ou 16 ans, il n'y avait pas de femmes STS-3. Il y avait des emballeuses et des aides du sexe féminin dans l'entrepôt, mais on croyait que les femmes ne pouvaient pas faire le travail, qu'elles ne pouvaient rien soulever, qu'elles devaient s'absenter deux ou trois jours par mois.

. . . . .

Je traitais avec des hommes comme mon père, qui ont uniquement connu des femmes ayant un rôle traditionnel. On m'en voulait et on disait : «Cette femme va échouer, parce que nous savons tous qu'une femme ne peut pas faire notre travail.» Il ne s'agissait jamais d'une hostilité ouverte, et à ce moment-là, je travaillais encore dans un secteur non menaçant. J'étais nouvelle, j'étais une femme, et chacun prenait ses distances pour observer chacun de mes gestes.

. . . . .

En 1972 ou 1973, on a organisé le premier concours ouvert aux femmes. Il était dit, noir sur blanc : «Poste ouvert aux femmes». J'étais alors commis et je n'aimais pas tellement mon travail. Dans l'Armée de l'air, j'avais travaillé dans l'atelier et occupé le poste de magasinier. J'ai donc présenté ma demande et au grand étonnement de beaucoup d'hommes, je me suis placée 14e ou 15e parmi 85 personnes. Je me serais complètement déshabillée et aurais marché toute nue dans le dépôt que leur étonnement n'aurait pas été plus grand. La réaction de toutes ces personnes a été : «Oh, mon Dieu! Une femme!» Ce fait a vraiment ébranlé la place jusqu'aux fondations.

. . . . .

Si vous êtes une femme, la direction craint que vous allez partir pour avoir un enfant et prendre un congé. Pendant sept ans, on m'a interrogé à ce sujet au moment de l'appréciation du rendement.

. . . . .

On suppose encore qu'une femme assume la responsabilité première pour le soin des enfants, de sorte que si une femme a des enfants, son aptitude à faire du temps supplémentaire, à voyager, à accepter une mutation, etc. sera plus limitée que celle d'un homme.

. . . . .

Qu'est-ce qui nuit? L'ignorance et les attitudes des personnes qui ont le pouvoir d'influencer l'avancement. Certains agents du personnel, par exemple, croient que les secrétaires et les bibliothécaires sont interchangeables; ils n'ont aucune idée des compétences requises d'un ou d'une bibliothécaire. Les bibliothécaires ont beaucoup de difficulté à se faire valoir comme groupe professionnel; d'après l'opinion courante, «les bibliothécaires sont des commis qui estampillent les livres.»

. . . . .

La réaction diffère au travail selon que c'est un homme ou une femme qui téléphone pour dire qu'il ou elle doit rester à la maison pour prendre soin d'un enfant malade. Lorsque c'est un homme, on dit : «Dommage que sa femme ne puisse rester à la maison avec l'enfant», tandis qu'on désapprouve ce congé lorsque c'est la femme qui s'absente.

. . . . .

Certains gestionnaires semblent croire que lorsqu'une personne a occupé un poste de commis, on ne peut envisager de lui confier un poste d'agent. La personne est marquée. Il y a un stigmate associé au fait d'avoir été commis.

. . . . .

Les emplois sont encore stéréotypés. Les emplois difficiles sur le plan physique sont encore considérés comme des emplois d'hommes tandis que les postes de secrétaire et de commis sont considérés comme des emplois de femmes. Le degré auquel ces stéréotypes jouent varie d'un ministère à l'autre.

. . . . .

Les hommes considèrent les emplois de cadres intermédiaires comme des emplois «d'hommes» et sont plus portés à nommer d'autres hommes à des affectations provisoires pour les aider à se perfectionner et à être choisis lors du concours. On donne comme excuse que les femmes ne peuvent pas établir de budget, qu'elles ne peuvent pas surveiller des hommes, qu'elles ne peuvent pas prendre de décisions difficiles, que les femmes se laissent guider par leurs émotions lorsqu'elles doivent prendre des décisions.

. . . . .

Dans certains ministères, on s'attend à ce que, lors des réunions, les femmes apportent le café, fassent les photocopies, etc. quel que soit le niveau de leur poste.

. . . . .

Un autre obstacle est la façon dont les gens vous voient. Parce que je suis une femme gestionnaire, les gens se font une certaine idée de moi. Ils s'attendent à ce que j'agisse d'une certaine façon et, lorsque ce n'est pas le cas, ils sont confus. Ils s'attendent, je crois, à ce que je sois plus tolérante. Ils s'attendent à ce que je sois un peu plus compatissante. Cela ne veut pas dire que je ne fais pas preuve de compassion, mais le fait est que les employés doivent travailler 37 heures par semaine. C'est pour cela qu'on les paie.

. . . . .

Lorsque je suis entrée à la fonction publique, il n'y avait pratiquement pas de femmes qui occupaient des postes de gestion. Les femmes qui exerçaient des emplois non traditionnels étaient encore plus rares. Je me souviens d'avoir travaillé à un programme qui exigeait de faire des visites mensuelles à une ferme laitière. Une femme a postulé l'emploi. On a été absolument estomaqué qu'une femme manifeste même le désir d'occuper cet emploi. On craignait grandement que les exploitants de fermes laitières ne refusent de la recevoir du fait qu'elle était une femme. Dans le poste que j'occupais alors, j'exerçais une certaine influence sur des décisions comme celles-là, alors j'ai posé des questions comme : «Pourquoi pas?» et «Qu'y trouvez-vous à redire? cela?» De toute façon, elle a été embauchée, ce qui en a étonné plus d'un. Nous n'avons eu qu'une plainte, je crois, et elle venait d'un

exploitant de ferme laitière qui estimait qu'une femme n'avait pas sa place dans une grange de vaches laitières. C'est donc dire que les femmes qui voulaient exercer des emplois non traditionnels rencontraient définitivement des obstacles. Mais ces obstacles étaient les mentalités, qui reflétaient un esprit de protectionnisme. Il y avait par exemple des hommes qui n'auraient pas voulu que leur soeur ou leur mère fasse la même chose qu'eux. Je parle des emplois plus exigeants, notamment dans la catégorie des manoeuvres.

. . . . .

Il était très important pour moi d'obtenir un poste en particulier et j'ai donc étudié très fort. J'ai très bien réussi aux essais et plusieurs personnes sont venues me dire par la suite que j'avais obtenu de bons résultats. Toutefois, ce sont uniquement des hommes et des économistes qui ont obtenu les emplois. J'ai donc ravalé mon orgueil et demandé ce que j'aurais pu faire de mieux. Je me suis dit que je n'avais sans doute pas réussi aussi bien que je l'avais cru, autrement j'aurais obtenu le poste. Je suis donc allée voir le chef de la formation, qui était une femme, et je lui ai demandé ce que j'aurais pu faire de mieux. Elle m'a répondu que j'avais obtenu d'excellents résultats et que je n'aurais pas pu faire mieux. Mais, a-t-elle ajouté, j'étais mariée, j'avais un jeune enfant et je ne serais donc pas en mesure de voyager. On ne m'a même pas demandé si j'aurais pu voyager. Ma mère vivait avec moi, à cette époque, et elle aurait pu s'occuper de mon enfant pendant mes absences. Mais on ne m'a rien demandé.

(J'avais) une maîtrise avec grande distinction et aux Transports, on me traitait de petite fille sage.

. . . . .

Nous disions : «Nous examinons les technologues de l'armement et les exigences de leurs emplois...» et ils nous répondaient : «Etes-vous ici pour faire entrer des femmes dans notre métier?» Parce que je suis une femme, ordinairement la seule, on me fait toujours des remarques comme celle-ci : «Etes-vous une de ces féministes?»

2) CONDESCENDANCE

(J'avais) une maîtrise avec grande distinction et aux Transports, on me traitait de petite fille sage.

. . . . .

Notre chef régional, par exemple, m'accueille ordinairement avec un sourire et un beau «bonjour», mais il a clairement dit que les femmes ne devraient pas faire du travail de ce genre et qu'il ne voulait pas qu'on embauche des techniciennes. A notre sous-ministre, auquel on m'a présentée comme étant la seule technicienne de tout le service, il a

dit : «Si nous pouvions en trouver d'autres comme elle, nous en embaucherions une douzaine.»

. . . . .

On appelle les commis «ma belle» ou «mon chou».

. . . . .

Après avoir attendu un an pour participer à un cours d'apprentissage, mon conseiller, avec lequel j'avais traité pendant tout ce temps, a oublié de me dire que la date de début du cours avait été modifiée. Lorsque je suis allé le voir, il a dit : «Oh mon Dieu, je m'excuse, mais le cours a commencé il y a deux semaines.» Je pense qu'il a agi ainsi parce qu'il ne voulait pas me prendre au sérieux.

. . . . .

Au cours de ma première année ici, nous avons eu une soirée internationale sur la statistique. J'étais l'organisatrice locale et, à mon grand étonnement, j'ai découvert que, d'après le programme, j'avais été chargée du programme des femmes.

. . . . .

Je parlais à une classe de 7e et un jeune garçon n'arrêtait pas de dire : «Quelle farce» ou «Les femmes ou les filles ne peuvent pas être des pompiers.» J'ai répondu que c'est ce que je faisais depuis 12 ans et que les filles pouvaient donc probablement être des pompiers. Il s'est contenté de hausser les épaules et de se renfoncer dans son siège. Il n'allait certes pas écouter ce baragouinage.

Dans mon entrevue avec les Affaires Extérieurs on m'a dit : «Vous feriez une meilleure femme d'ambassadeur qu'un ambassadeur.»

. . . . .

Lorsque j'ai commencé à travailler dans le milieu militaire, on m'appelait «ma chère». Je n'aime pas qu'on m'appelle ainsi.

. . . . .

Pas plus tard qu'hier, j'ai entendu un homme de 55 ans dire «ma fille». «Excusez-moi, voulais-je lui crier, êtes-vous le père d'une femme qui travaille ici?»

. . . . .

Lorsque j'ai commencé, mes supérieurs avaient une attitude plutôt paternaliste. Je pense que dans une certaine mesure mon patron me considère comme le seul chef de division qui fera tout ce qu'il veut. Je serai bonne; je serai la bonne fille.

. . . . .

Mon patron m'a beaucoup appuyée. Dans une certaine mesure, je crois qu'on me traite souvent comme la fille de quelqu'un, et cela vaut non pas seulement pour mon patron, mais pour la fonction publique en général. «Nous devons prendre soin de vous.»

. . . . .

Les hommes me traitent parfois comme si j'étais leur femme, et je ne dis pas cela pour amoindrir le rôle de leur femme, mais cela est très gênant.

. . . . .

Après nous avoir déposées pour effectuer du travail à un projet, le pilote ne voulait pas partir parce qu'il ne se sentait pas à l'aise de laisser deux femmes seulement avec une tente sur une côte dénudée à moins 35 degrés.

. . . . .

Je suis du même âge que sa fille et c'est comme cela qu'il me traite.

Il y a un scientifique qui est un peu comme un mentor. Il est plus âgé que moi et je le considère comme un ami, mais si je fais quelque chose, il me traite en «bonne fille». Il me demande mon avis sur différentes choses et il ne me considère pas comme une idiote, mais je suis du même âge que sa fille et c'est comme cela qu'il me traite.

. . . . .

Lorsque j'entends parler de femmes qui sont dorlotées, etc., je dis toujours qu'on ne donne souvent pas aux femmes les mêmes tâches qu'aux hommes parce que ces derniers ne croient pas les femmes en mesure d'exécuter le travail. Or les femmes sont parfaitement aptes et disposées à le faire, mais on ne leur en donne pas la chance. On les dorlote de force.

3) SOUS-ÉVALUATION

Si vous êtes une secrétaire ou une commis dans la fonction publique, c'est toujours comme cela qu'on vous voit et il est très difficile de franchir les obstacles. A l'extérieur de la fonction publique, les employeurs vous considèrent comme une personne ayant certaines habilités. Ils tiennent compte de votre rendement et vos antécédents et ils vous donnent une chance.

. . . . .

Les hommes n'estiment pas à leur juste valeur les compétences de secrétariat nécessaires pour organiser et gérer des personnes et l'information. Pour eux, le secrétariat se résume à la dactylographie et au classement.

. . . . .

J'ai eu la présence d'esprit d'utiliser mes initiales sur mes publications. Un scientifique s'est montré étonné lorsqu'il a découvert que j'étais l'auteur d'un certain article (sur lequel je n'avais utilisé que mes initiales) et il a déclaré : «Eh bien, si j'avais su ça, je ne l'aurais pas lu.»

. . . . .

J'aurais dû, en toute logique, être choisie pour le poste, mais on m'a dit : «C'est regrettable, mais nous avons besoin d'un homme expérimenté pour cet emploi.» L'homme qu'on a embauché a bâclé le travail et trois mois plus tard, j'ai été affectée en détachement au poste en question.

. . . . .

Un homme avait occupé le poste précédemment, puis on me l'a offert, mais à un niveau inférieur. On m'a dit qu'il avait besoin d'argent parce qu'il avait une famille.

. . . . .

Le poste que j'ai obtenu avait déjà été occupé par un homme et il avait le titre de «directeur». Mais quand j'y suis arrivée, on m'a dit : «Ce n'est plus un poste de directeur.»

. . . . .

Pendant à peu près un an on m'a dit que j'allais avoir une promotion. La personne qui m'a remplacée était un homme, qui s'est vu accorder le poste à un niveau supérieur au mien. Le message qu'envoie la fonction publique lorsque des choses comme cela se produisent est bien clair.

. . . . .

Mon poste d'infirmière auxiliaire autorisée, tout en étant très mal rémunéré, m'apportait beaucoup de satisfaction du fait que j'étais appelée à réconforter les malades. Lorsqu'on occupe un poste de commis, il faut respecter certains quotas, et pour vous récompenser, lorsque vous les respecterez, on les augmente. Les surveillants et les gestionnaires reconnaissent à peine l'existence d'une commis ou d'une sténo.

. . . . .

Les hommes se voyaient accorder des possibilités de perfectionnement en vue d'occuper des postes supérieurs et plus intéressants tandis que les femmes se voyaient accoler l'étiquette d'employées de soutien ou d'administration.

. . . . .

(En ce qui concerne l'espace de bureau) c'est le personnel de soutien qui doit tolérer le bruit, la circulation constante de personnes, les dérangements et autres situations de ce genre dans leur espace en plus d'être obligé de suivre les dossiers, de s'occuper des fournitures de

Les surveillants et les gestionnaires reconnaissent à peine l'existence d'une commis ou d'une sténo.

bureau, du stockage, de l'accueil du public et de bien d'autres obstacles, tandis que les gestionnaires ont des bureaux avec fenêtres, tranquilles, privés et individuels. Cette situation ne fait que renforcer ma conviction du fait que les femmes devront toujours surmonter des obstacles dans le milieu de travail tant que les gestionnaires persisteront à croire que la classification et la rémunération d'une personne déterminent l'espace auquel elle a droit.

. . . . .

A Transports Canada, on a bloqué l'embauchage de personnel de soutien. On peut embaucher n'importe quel nombre d'ingénieurs ou de techniciens, mais il n'y a pas assez d'employés de soutien pour exécuter le travail que produisent ces personnes. Parmi les 118 employés (de la division), il y 100 hommes et 18 femmes. Parmi ces dernières, sept s'occupent de la réorganisation de la section de l'administration, huit sont des secrétaires qui travaillent pour 10 à 25 hommes à la fois, deux sont des commis et une est un inspecteur technique de niveau inférieur.

. . . . .

Si une femme fait face à des préjugés, elle est dans une situation très difficile. On la considérera uniquement comme une adjointe administrative.

. . . . .

Je rencontre encore des hommes dans la quarantaine et la cinquantaine qui sont étonnés de mon niveau de compétence au travail. Certains ont clairement avoué que leur étonnement venait du fait que j'étais une femme.

. . . . .

J'ai accepté le poste au Bureau des femmes, qui s'est révélé être une expérience très enrichissante parce que je devais faire valoir les talents de femmes très aptes, très compétentes. J'ai été exposée à la réalité de la «femme symbole», c'est-à-dire : «Nous allons la prendre parce que nous sommes obligés.» Ma réaction? «Écoutez, nous ne faisons pas valoir des vauriens ici. Nous ne vous refilons pas de la pacotille. Nous avons ici une excellente ressource.»

. . . . .

La matière grise est distribuée au hasard et il y en a 50 p. 100 qui aboutit dans la tête des femmes. Pourquoi voudrait-on se limiter à la moitié de l'offre, et encore à la moitié inférieure pour combler des postes quand on peut avoir la crème de l'autre moitié?

. . . . .

La matière grise est distribuée au hasard et il y en a 50 p. 100 qui aboutit dans la tête des femmes.

J'avais demandé à mon directeur à l'époque si je pouvais avoir une mutation, et il était prêt à le faire, mais le directeur régional n'a pas voulu, parce que j'étais une femme. En plus, ce directeur régional a dit que ni les syndicats, ni les autres directeurs ne la prendront pas assez au sérieux. J'ai été insultée cette fois-là parce que je savais que je pouvais faire le travail, et en plus la personne qu'ils ont prise dans le poste! Je savais qu'il n'était pas compétent.

• • • • •

Je sais parfaitement bien que si je partais et qu'on nommait un homme pour me remplacer, on dirait : «On a perdu une fichtrement bonne ressource.» Mais on ne s'en aperçoit que lorsqu'il est trop tard.

• • • • •

D'après ce que j'ai pu voir, un homme n'est pas obligé de tant lutter pour obtenir reconnaissance dans le milieu de travail; mais je suis fatiguée et je ne veux plus continuer.

4) SCEPTICISME

... les agentes ne jouissent souvent pas de la même crédibilité ni du même respect que leurs collègues du sexe masculin.

• • • • •

J'ai constaté qu'en tant que femme, il faut faire encore plus attention parce que les gens, surtout les hommes, s'imposent comme des juges pour vous donner l'impression que vous n'avez pas encore fait vos preuves.

• • • • •

En tant que menuisier, on travaille toujours à de nouveaux ouvrages et par conséquent avec un groupe de personnes qui ne sont pas les mêmes que celles avec lesquelles on entretient des liens depuis assez longtemps. Par conséquent, chaque fois, on se fait demander : «Que fait-elle ici?» «Vais-je être obligé de transporter ses planches?» «Vais-je être obligé de faire son travail?» ou «Qu'est-ce qu'elle veut, du sexe?» Chaque fois, il faut faire ses preuves. Heureusement, cela n'est pas difficile, mais il y a une période de deux semaines au cours de laquelle chacun vous observe.

• • • • •

Voici l'impression que cela donne : j'obtiens tout ce que je demande. Ce n'est pas vrai. On m'a refusé l'autorisation de participer à des cours. Mais dans ces cas, j'en ai souffert, parce que j'ai dû faire mes preuves à partir du début. A chaque fois.

• • • • •

Les femmes doivent continuellement prouver leur excellence chaque fois qu'elles changent de poste, mais les hommes s'en vont avec leurs lettres de créance.

. . . . .

On pense que les femmes ne sont pas capables de réussir uniquement par leur propre compétence. Certains croient que nous réussissons uniquement parce que nous connaissons quelqu'un. Que faire? J'ai dû constamment lutter contre cette perception dans ma carrière.

. . . . .

Il y a des femmes, dans des postes de responsabilité, qui veulent être parfaites. Les femmes ont tendance à penser qu'elles doivent faire un peu plus pour s'assurer que tout est parfait. C'est parce que nous nous attendons à être constamment jugées.

. . . . .

Chaque vétille, chaque petit relâchement, chaque mot inconsidéré — écrit ou oral — suffit pour qu'on vous juge moins que compétent.

On ne peut pas se permettre de ne pas mettre les points sur les «i» et les barres sur les «t» parce que chaque vétille, chaque petit relâchement, chaque mot inconsidéré — écrit ou oral — suffit pour qu'on vous juge moins que compétent.

. . . . .

Je pense parfois que j'exagère, je rends mon propre personnel fou à cause de ma productivité. Mais si une femme est la première à exercer une tâche, comme celle d'être sous-ministre de ce ministère, les gens autour d'elle l'observent pour la prendre sur le fait d'un échec et ils ne sont pas très tolérants si vous échouez. Il y a une énorme pression qui s'exerce. Si vous êtes un homme, vous êtes sur la sellette, mais si vous êtes une femme, on tient pour acquis que vous ne pouvez pas faire le travail.

. . . . .

Il est vrai que les femmes doivent travailler plus fort. Mais bien souvent, on vous fixe des objectifs si peu élevés que lorsque vous faites un travail exceptionnel ou même raisonnable, les gens sont étonnés.

. . . . .

Lorsque je cherche un directeur, je rencontre des scientifiques, dont des femmes, très compétents et je tombe dans le piège de dire, eh bien, elle n'a jamais géré quoi que ce soit auparavant. Toutefois, bien souvent, même si les femmes n'ont pas excercé des fonctions de gestion, elles ont dû faire appel à tout le talent nécessaire pour être un bon gestionnaire, mais dans l'exercice des fonctions de coordination, d'établissement et de constitution de dossiers. Mais nous avons tendance à chercher l'expérience pratique de la gestion de groupes nombreux de

personnes. Je ne suis pas sûr que nous procédions de la même façon quand il s'agit des hommes.

. . . . .

Il est franchement plus facile d'affecter une femme à un poste pour lequel elle est surqualifiée que de convaincre un surveillant de l'accepter pour une affectation pour laquelle elle possède les compétences voulues mais pour laquelle son potentiel est inconnu ou n'a pas été essayé dans le secteur visé des activités du ministère.

. . . . .

Si vous essayez d'imposer une candidate à des gestionnaires du sexe masculin, vous n'aidez pas cette femme. Vous devez vous assurer que la femme occupe un poste bien en vue et qu'elle assume une lourde charge de travail, parce qu'une charge de travail normale n'impressionne personne.

. . . . .

J'ai aussi constaté que les femmes pensent que pour être choisies lors d'un concours et être promues à un nouveau poste, elles doivent tout connaître de celui-ci. Les hommes sont différents. Les hommes se préoccupent de décrocher le poste pour en faire ensuite l'apprentissage. Les attentes que les femmes se fixent leur compliquent par conséquent la vie. Même mes meilleurs gestionnaires du sexe masculin qui, je le sais, veulent donner une chance aux femmes, se butent encore à des obstacles. Les femmes qu'ils choisissent pour des postes ont fait leurs preuves, elles ont à tout coup donné un niveau très élevé de rendement. Ce sont ces femmes qui réussissent finalement à grimper jusqu'au haut de l'échelle hiérarchique.

. . . . .

Le manque d'expérience en surveillance nuit vraiment à une femme au niveau des cadres. On imagine parfois un homme qui possède un grade en anglais dans un poste de cadre, mais ce n'est pas le cas quand il s'agit d'une femme. Il semble critique pour une femme d'avoir l'expérience pratique tandis que pour un homme, on dira : «Il n'a jamais exécuté de fonctions de surveillance, mais nous savons qu'il en est capable.»

. . . . .

On avait jugé insatisfaisant le rendement de la seule instructrice qui ait jamais été là. J'ai dit : «Sur quoi avez-vous fondé votre jugement?» On m'a répondu : «Elle ne pouvait pas enseigner.» J'ai répliqué : «Lui a-t-on jamais donné la chance d'enseigner?» On a répondu : «Non, nous savions qu'elle ne pouvait pas enseigner.»

. . . . .

Vous devez vous assurer que la femme assume une lourde charge de travail, parce qu'une charge de travail normale n'impressionne personne.

Le plus gros problème auquel je me suis butée lorsque j'essayais de gravir les échelons était l'incompréhension des autres. Non pas que je ne savais pas m'exprimer ou que j'étais étrange; à une réunion, j'étais la seule femme et nous discutions d'un dossier. J'exprimais un point de vue mais personne ne m'écoutait. Un homme répétait ce que j'avais dit : «Comme elle le disait...» et là, on en prenait note. Quand j'exprimais ce point de vue, le président de la réunion ne m'accordait pas la parole ni n'entendait ce que je disais. Je ne sais pas diable ce qu'ils voyaient lorsqu'ils me regardaient.

. . . . .

Quand je participe à des réunions et que j'interviens, je trouve que mes propos ne sont jamais acceptés d'emblée. Il faut en discuter 10 ou 15 fois avant qu'un homme dise à peu près la même chose et soudainement, c'est une excellente idée.

5) HOSTILITÉ

Un homme assez haut placé m'a dit qu'il ne comprenait pas que j'ai obtenu le poste parce qu'à son avis je ne pouvais pas accomplir la moitié des tâches qu'on me demandait de faire, et je lui ai répondu : «Vous seriez étonné de ce que je peux faire.» Il a dit : «La première fois que vous irez décharger des camions vous allez venir brailler pour qu'on vous donne un autre emploi.» La première fois que j'ai dû faire ce travail, je me suis rendu compte que, même si je me salissais beaucoup, même si le travail était très pénible, je devais l'accomplir et ne pas me plaindre.

. . . . .

J'ai effectivement rencontré de l'hostilité. J'ai demandé à un homme, de la vieille école, un STS-3, pourquoi il accomplissait un travail d'une certaine façon et il m'a répondu : «Vous êtes le 4, vous devriez le savoir.» Il y avait un autre type qui détestait les femmes. Nous nous disputions très souvent. J'ai travaillé dans ce secteur pendant trois ou quatre ans et celui qui avait dit qu'il ne voulait pas travaillé avec moi m'a demandé, à son départ, si je voulais le suivre. A certaines occasions, je pouvais voir que les hommes me poussaient pour voir quelle serait ma réaction. Je pense que leur découverte du fait que je n'avais pas peur de prendre des mesures disciplinaires contre un homme a aidé la situation.

. . . . .

En 1981, j'ai accepté un poste de technicienne parce que le chef de section qui m'a interviewée m'a dit que, compte tenu de mes qualités, je pouvais atteindre le niveau professionnel. J'ai travaillé assidûment

pendant deux ans et j'ai obtenu de bonnes évaluations. Lorsque j'en ai discuté avec le chef de section, je me suis aperçu que la situation avait changé. Il m'a dit que je ne pouvais pas m'attendre d'entrer dans le groupe professionnel sans un doctorat.

J'ai pris un congé sans traitement de deux ans pour poursuivre mes études universitaires et on m'a promis par écrit un poste professionnel à mon retour. Je suis retournée à l'université et j'ai satisfait à la plupart des exigences pour le doctorat, pour enfin obtenir mon grade en 1987.

Lorsque j'ai réintégré le milieu de travail, c'est comme si j'avais eu la peste. Non seulement ne m'a-t-on pas donné un poste de professionnel, on m'a écartée d'un concours.

J'ai continué de travailler comme technicienne et j'ai obtenu une bourse pour des études postdoctorales. Après beaucoup de discussion, on m'a accordé un congé de deux ans pour exécuter le projet en question à un établissement apparenté à celui auquel je travaillais. En moins de 18 mois, j'avais monté un laboratoire, j'étais devenue directrice de projet et j'avais rédigé deux publications. Après deux ans, on m'a donné une évaluation satisfaisante mais avec une cote passable pour les qualités personnelles, basée sur des déclarations méchantes, fausses et inventées.

Lorsque j'ai réintégré mon poste de technicienne, on m'a dit qu'à cause de cette évaluation, je devais à nouveau faire des épreuves avant qu'on ne puisse examiner ma candidature pour un poste professionnel.

Depuis huit ans, je travaille d'arrache-pied pour progresser et j'ai suivi toutes les suggestions de la direction, mais à chaque fois, on me met des bâtons dans les roues. Je ne sais plus quoi faire et je n'ai presque plus confiance en moi-même et je suis dépourvue d'amour-propre.

. . . . .

J'ai ensuite été choisie lors d'un concours pour un poste de STS-4 et je devais entrer en fonction dans mon nouveau secteur lorsqu'un ami m'a dit : «Tu sais, je ne veux pas vraiment te voir là-haut parce que c'est un milieu très hostile.» Lorsque je lui ai demandé ce qu'il voulait dire, il m'a répondu : «Eh bien j'ai entendu quelqu'un assez haut placé dans ce centre de travail dire qu'il ne voulait pas de femmes pour embourber la situation. Tu vas rencontrer beaucoup d'hostilité.» Je lui ai répondu : «Il est trop tard maintenant, j'ai obtenu le poste que je voulais.» Il y avait deux hommes, un qui allait être mon collègue et un autre qui allait être mon patron, qui ne voulaient pas de moi.

. . . . .

Avant mon arrivée, ils ont dit : «Il y a une femme qui vient de la région de l'Ouest.» «Vous savez parfaitement bien que c'est une pilote.» «Oui, je sais, j'ai entendu dire que c'est une vraie garce.»

• • • • •

Je me suis butée à l'hostilité de mes collègues lorsque j'ai essayé d'avancer. Lorsque je me suis présentée à un concours pour un poste de STS-4, qui est le premier niveau de surveillance dans l'entrepôt, j'ai très bien réussi pour la première fois, et je pense que je me suis placée troisième ou quatrième sur la liste. Un de mes collègues a présenté un appel contre moi, où il revenait à dire qu'une femme ne pouvait certes pas être assez intelligente pour avoir réussi, qu'elle devait avoir triché. Au comité d'audition de l'appel, plusieurs choses ont été dites et je me suis fâchée et ai dit : «Si j'étais un homme, cet appel n'aurait jamais été interjeté.» Vous auriez dû voir l'avocat du type qui a lancé l'appel essayer de ravaler ses paroles. «Non, non, nous n'avons jamais dit cela.» J'ai répliqué : «Oui c'est ce que vous avez affirmé. Vous ne vous êtes pas servi de mots pour le dire, mais ça revient à la même chose.»

Les hommes n'ont pas l'habitude d'être menacés par des femmes sur le plan professionnel.

• • • • •

Un type au Yukon m'a vraiment mise en colère. Il voulait savoir ce que j'essayais de prouver, il disait que ce n'était pas un partie de plaisir ici, que ce n'était pas une colonie de vacances, qu'il se faisait du boulot dangereux. Un type vraiment phallocrate; si une femme pouvait faire le même travail, il y perdait un peu de sa gloire.

• • • • •

Les attitudes de vos collègues constituent un autre obstacle. Si vous êtes un femme compétitive, il faut attendre l'une de deux réponses. Certains hommes sont très enthousiastes et considèrent la situation fort intéressante et vous traitent comme un membre du groupe. Les autres vous considèrent comme une menace indue.

• • • • •

(On m'a dit) que tout le monde au bureau avait peur de moi : on me conseillait d'aller dans le secteur privé où ma compétence, mon énergie et ma motivation seraient davantage mis à profit.

• • • • •

Les surveillants du sexe masculin sont plus menacés par des femmes que les surveillantes. Les hommes ont l'habitude d'être menacés par d'autres hommes et leur expérience de compétitions sportives les aide sur ce plan. Ils n'ont toutefois pas l'habitude d'être menacés par des femmes sur le plan professionnel.

• • • • •

La clique des hommes, ça existe. Autrement dit, les hommes se soutiennent entre eux comme mentors. Beaucoup de femmes qui sont entrées dans la fonction publique ces dernières années sont beaucoup plus instruites que certains de leurs collègues qui ont de nombreuses années d'expérience, mais on nous juge avec dédain, et nos collègues du sexe masculin nous considèrent comme une menace.

. . . . .

L'attitude des autres fonctionnaires peut créer un problème. Si vous êtes une femme, hors de l'ordinaire, douée d'un sens d'entreprise et prête à réagir, vous risquez de vous buter à une résistance. L'attitude qui prévaut est la suivante : «Si nous devons avoir des femmes, que ce soit des femmes qui ne fassent pas trop de bruit ou qui n'occupent pas des postes dans un ministère important.» Il y a trois vagues de résistance masculine: la clique des hommes d'âge mûr; les jeunes turcs qui considèrent les femmes comme des concurrentes; et la vague future des diplômés d'université néo-conservateurs. La résistance est sans fin.

. . . . .

Ce sont les personnes qui constituent le plus gros obstacle à l'avancement, notamment les hommes qui ne peuvent pas s'adapter à des personnes énergiques et à l'esprit positif. Cela les rend fous furieux. Heureusement, je n'en ai pas trop rencontré. Cette situation est gênante surtout lorsqu'un patron quitte et est remplacé par un autre. Si ce dernier se sent menacé, il vaut mieux partir parce qu'il peut vous détruire en vous rabaissant devant votre personnel, en vous faisant de mauvaises évaluations, etc. Cette situation fait toujours peur. La sexualité est un autre obstacle pour les femmes. Les femmes se leurrent si elles pensent que ce facteur n'entre pas en jeu. J'avais un excellent patron; nous aimions discuter; puis après un an, il a fait des suggestions. J'ai quitté parce que son geste avait ajouté au cadre de travail une dimension à laquelle il m'était difficile de faire face.

. . . . .

Parce que je travaille dans un domaine à prédominance masculine, les problèmes que je rencontre sont liés au sexe: l'attitude des hommes. Ils me demandent : «Qu'allons-nous faire de toi? Vas-tu faire partie de la clique des hommes ou vas-tu rester par toi-même?» Puis il y a les rumeurs : «Vous savez comment elle est parvenue à son poste.» Certains hommes (les plus incertains) se sentent très menacés par des femmes compétentes qui travaillent pour eux.

. . . . .

Le style de gestion, dans mon ministère, est caractérisé par l'hypocrisie parce que ce qu'on dit diffère de ce qui se produit réellement. Les

hommes adoptent un style de gestion étrange envers les femmes. Ils ne savent pas comment traiter les femmes. Ils font des suggestions aux femmes gestionnaires, les traitent avec condescendance, se sentent mal à l'aise ou se referment sur eux-mêmes. Il y en a très peu qui agissent normalement. Ce genre de comportement est beaucoup plus répandu que je ne croyais, spécialement parmi les cadres, plus encore qu'au niveau SM. Les hommes forts ne savent pas comment agir avec des femmes fortes. En général, les gestionnaires supérieurs ont de la difficulté à traiter avec les personnes qui sont proches d'eux sur le plan hiérarchique alors qu'ils n'ont aucune difficulté à traiter avec leurs subordonnées.

. . . . .

Mon nouveau surveillant a des attitudes qui remontaient à l'époque de Noé.

Lorsque mon patron a été muté, mon nouveau surveillant a adopté des attitudes qui remontaient à l'époque de Noé. Au cours de notre première conversation, il m'a demandé quand j'allais retourner à Ottawa. J'ai su, dès cet instant, que je devais me chercher un autre emploi. Lorsqu'il a été nommé, cet homme comptait parmi son personnel le pourcentage le plus élevé de gestionnaires et de surveillants du sexe féminin de tous les bureaux régionaux du ministère à l'échelle du pays. Ces femmes ont toutes accepté un autre emploi. Heureusement, c'est la première fois, en 20 ans d'expérience dans la fonction publique, que je vis une expérience de ce genre.

. . . . .

Sa toute première journée, un collègue entra dans son bureau, ne se présenta pas et dit, «I don't care for women in this business» et sortit. Néanmoins, le reste de l'équipe fut plus accueillant.

. . . . .

Il ne s'agissait pas de la situation habituelle où une femme doit être deux fois meilleure que les autres. Cette femme était trois fois meilleure que les autres candidats. Mais certains des scientifiques supérieurs du sexe masculin ont cherché à minimiser ses qualités. J'ai enfin dû exercer mon influence sur la décision de dotation. Je me rends compte que je devrai faire très attention pour ce qui est de l'intégrer au groupe de façon à ce que les conservateurs à tout crin ne l'excluent pas du réseau officieux. Je suis au moins certain que les jeunes scientifiques accepteront sa compétence dans un domaine exigeant.

. . . . .

La direction pour laquelle je travaillais comptait environ 130 employés et, lorsqu'il se tenait une réunion de gestion (avec une trentaine de personnes), j'y étais la seule femme. Il n'y avait pas une seule autre femme gestionnaire. Lorsque le directeur-général a annoncé que j'allais

travailler dans ce secteur, la réaction a été la suivante: «Ça va être difficile à gérer.» et «Je ne vais pas travailler pour une maudite femme, ça ne va pas marcher, oublions ça.» Au début par conséquent le personnel avait été très nerveux et rigide avec moi.

* * * * *

Les hommes en général, même s'ils vous aimaient, vous tournaient le dos. S'ils avaient le choix, ils n'auront rien à faire de l'égalité. Toutefois, s'ils n'étaient pas en concurrence avec vous, ils vous appuyeraient.

* * * * *

Je suis actuellement surveillante intérimaire. Les hommes que je surveille sont ceux qui travaillaient auparavant avec moi. Il n'y a que deux personnes du groupe initial qui sont encore avec moi; les autres ont toutes quitté. Au début, on m'en voulait, on ne voulait pas me parler ni traiter avec moi. Un des types a dit qu'il n'accepterait jamais les ordres d'une femme. Mais les employés ont fait ce qui était exigé d'eux, malgré parfois des remarques sarcastiques.

* * * * *

Le plus gros problème que je connais en tant que gestionnaire est celui de gérer quelques hommes dans le groupe qui ne veulent vraiment pas relever d'une femme. Cette situation me cause beaucoup de stress.

* * * * *

Dès que vous assumez des fonctions de surveillant, l'attitude change du tout au tout. Les employés ne veulent pas vous accepter dans ce rôle.

* * * * *

J'ai dirigé une équipe sur le terrain et la seule personne qui m'a causé des difficultés a été un type plus âgé. Il détenait un diplôme en foresterie et il était menuisier de métier. Il n'aimait pas suivre les ordres d'une femme.

* * * * *

Si deux agentes discutent d'un problème dans le couloir, comme cela arrive souvent, les hommes qui passent ne peuvent pas s'empêcher de faire une remarque à ce sujet, comme s'ils soupçonnaient un complot.

* * * * *

J'ai l'impression qu'on m'appuie, mais j'ai aussi parfois l'impression qu'on m'en veut. Vous savez, les gens doivent penser que c'est bien agréable d'avoir tous ces congés (maternité). Il y a quelqu'un d'autre au travail qui a pris beaucoup de congés de maladie à cause de problèmes de dos, de genoux et ainsi de suite. On me compare à cette personne et je n'aime pas du tout cela parce qu'il n'y a rien en

commun entre une personne qui exploite le système et une autre qui profite de ce qui est offert aux mères au travail.

. . . . .

Depuis que je suis rentrée de mon congé de maternité, j'entends toutes sortes de commentaires désobligeants comme le fait qu'il est bon de m'avoir après ce long congé.

. . . . .

Mais ceux qui sont contre les femmes... certains d'entre eux ont dit qu'ils ne s'opposaient pas à ce qu'une femme soit nommée si le premier ministre voulait faire ce choix, mais ils ne voulaient pas en être victimes.

On me snobait royalement parce que je travaillais à l'extérieur du foyer.

6) LES ATTITUDES DES FEMMES ELLES-MEMES

Il y a définitivement des cas où une femme a d'une certaine manière empêché une autre femme d'avancer et d'approfondir un sujet afin de sauvegarder ses buts et ses ambitions.

. . . . .

(Lorsque je suis entrée sur le marché du travail) j'étais une paria pour les femmes. En fait, on me snobait royalement parce que je travaillais à l'extérieur du foyer.

. . . . .

J'étais dans mon bureau à discuter avec ma directrice lorsqu'une employée est passée avec son jeune enfant. Cette dernière ne pouvait laisser son enfant à la garderie et devait donc l'amener au travail avec elle. La directrice trouvait cela ridicule. Son attitude m'a horrifiée, d'autant plus qu'elle venait de Condition féminine. Elle avait assez d'argent pour se permettre une bonne garderie, mais cette employée était une mère seule qui devait se débrouiller avec un salaire d'IS-3 et elle avait de la difficulté à payer les frais de garderie.

. . . . .

D'autres semblent croire qu'il est préférable de ne pas aider les femmes. Elles vont même jusqu'à dénigrer leurs collègues, peut-être pour nier leur appartenance au même sexe et mettre en valeur leur impression d'avoir «réussi» par elles-mêmes.

. . . . .

Les femmes, par exemple, en raison de leur éducation et de leur culture, tendent en général à être plus modestes que leurs collègues du sexe masculin au sujet de leurs réalisations. Elles ont tendance à être excessivement modestes au sujet de ce qu'elles ont accompli ou moins portées à exagérer. Parmi les agents et agents qui rédigent

une partie ou la totalité de leur propre évaluation (ce qui arrive hélas trop fréquemment), les femmes tendent à se sous-estimer.

• • • • •

Le plus grand obstacle auquel se bute une femme est son propre manque de confiance en elle-même. Nous sommes si nouvelles sur le marché du travail que nous avons peu de modèles d'inspiration, lorsque nous en avons. Ma mère était à la maison. Nous n'avons pas été formées à l'idée d'être des plombiers ou des neurochirurgiennes. Si je cherche quant à moi un modèle dont je peux m'inspirer, je n'en ai pas. Je dois me débrouiller par moi même. Ma fille voit que son père et sa mère contribuent tous deux au revenu de la famille. Elle n'a pas d'idées préconçues au sujet de ce qu'elle pourrait ou ne pourrait pas faire. Le problème est que la plupart des femmes n'ont pas de modèles de comportement clairement définis.

• • • • •

Lors d'entrevues, les femmes veulent insister sur ce qu'elles ont déja fait parce qu'elles ne savent pas tellement se faire valoir.

• • • • •

La progression d'une affectation à une autre est étroitement liée à la façon dont on se fait valoir et dont on se fait connaître. Je crois que les femmes trouvent difficile de tirer les ficelles.

• • • • •

Mes collègues du sexe masculin ne sont pas nécessairement agressifs, mais ils savent qu'ils font bien leur travail et ils ont confiance en eux-mêmes lorsqu'ils discutent avec des membres de la haute direction. Lorsqu'ils parlent avec autorité, ils inspirent confiance. Je pense que les femmes manquent parfois de confiance en elles-mêmes. Elles tendent à respecter davantage l'autorité. Je me souviens que je respectais beaucoup l'autorité lorsque je suis entrée en fonction. Les hommes, je crois, se sont mieux formés que les femmes.

• • • • •

L'échelon supérieur de la fonction publique est vraiment un monde politique. On s'y livre à des luttes politiques et il faut savoir jouer le jeu. L'information vaut son pesant d'or; l'information, c'est le pouvoir. Pour jouer le jeu et réussir, il faut faire partie des initiés, ce qui vient peut-être plus facilement à un homme. Je pense que les femmes sont naturellement portées à rester à l'écart de sorte qu'il est plus difficile pour elles de faire partie du groupe des initiés, d'un réseau. Je pense que les femmes tendent à être un peu plus timides. Je peux voir

qu'il est plus difficile pour certaines femmes d'entrer dans ce groupe. On a l'impression que leur présence n'est pas voulue. Et les hommes ne se mettent certes pas en quatre pour y faire entrer les femmes.

. . . . .

Les femmes ne sont pas convaincues de pouvoir faire le travail. J'ai entendu une femme dire : «Je fabriquais des horloges chez moi, mais je n'ai aucune compétence.» Nous considérons nos activités comme des passe-temps ou autre chose et non pas comme des compétences utiles dans le milieu du travail. Je pense donc que nous nous butons à des obstacles personnels comme la socialisation ou le manque d'estime de soi ou de confiance en soi.

Je fabriquais des horloges chez moi, mais je n'ai aucune compétence.

. . . . .

On semble toujours pouvoir se débrouiller si l'on est bien en vue et si l'on sait s'affirmer, mais il y a des femmes très compétentes qui n'ont pas ce genre de personnalité, qui ne peuvent tout simplement pas se faire valoir... Or c'est ce qu'il faut faire dans la fonction publique, parce que les résultats du travail ne sont pas immédiatement apparents et les programmes durent des années. Dans notre direction, les gens tendent à travailler seuls et il est donc fort possible qu'une seule autre personne, travaillant ailleurs, sache vraiment ce que vous faites.

. . . . .

Je pense que je ne serais pas où je suis aujourd'hui si j'étais restée perdue dans la nature. Les femmes doivent s'affirmer davantage et elles doivent faire leurs preuves.

. . . . .

SECTION 2
Culture organisationnelle

1) LA CLIQUE DES HOMMES

(Ce que lui a dit son gestionnaire lorsqu'elle s'est vue refuser une affectation provisoire au profit d'hommes plus âgés et moins expérimentés) : «Après tout, il faut, nous les vieux, qu'on se soutienne mutuellement.»

• • • • •

Les hommes se sentent socialement plus à l'aise avec d'autres hommes. ... Ils aiment que je travaille avec eux à des projets spéciaux parce que je suis compétente, mais ils ne m'embauchent pas parce qu'ils ne peuvent traiter avec moi quotidiennement.

• • • • •

Je ne peux pas essayer d'établir des contacts à des tournois de golf, parce que je ne joue pas au golf. Je sais que beaucoup d'affaires se règlent de cette façon et que ce fait a été à mon détriment. Mais je sais que je ne veux pas jouer au golf!

• • • • •

Le fait est que lorsque les hommes vont déjeuner, ils accomplissent beaucoup de choses, et il y a des amitiés qui se créent. Mais ce genre de réseau n'existe pas parmi les femmes.

• • • • •

Mes employés du sexe masculin jouent tous à la balle ensemble. Ils ont une partie de poker tous les mois! Des gars seulement! On m'a invitée à me joindre à eux. C'est devenu une farce : «Allez, viens!» mais ce serait la fin du monde si je m'y pointais. Ils tomberaient dans les pommes!

• • • • •

Je fais partie d'un conseil d'administration qui organise toujours une partie de pêche la fin de semaine avant l'assemblée annuelle. Je ne me vois pas participer à une partie de pêche avec 14 hommes. Pourtant, il est certain qu'au cours de cette partie de pêche, ces derniers parlent de l'assemblée annuelle et la façon d'aborder différents sujets.

• • • • •

Je ne me vois pas participer à une partie de pêche avec 14 hommes.

Le harcèlement sexuel, les farces à propos des femmes, mettent les femmes très mal à l'aise. Je ne sais pas si l'on peut vraiment parler de harcèlement, cela dépend de l'homme en question. Parfois, lorsque vous participez à une réunion avec d'autres hommes, vous avez l'impression d'être un rabat-joie. D'être un éteignoir. Il y a aussi les discussions qui ont lieu après les heures de travail, dans les bars. S'il y a un groupe de gars et une seule femme, la plupart du temps, vous ne vous joindrez pas à eux.

. . . . .

Je n'ai jamais essayé de faire partie de la clique masculine. Je n'aimais pas le langage un peu grivois; je me disais que si je restais à l'écart, ils ne pouvaient pas me rabaisser à leur niveau. Je sais que les hommes aiment parler comme cela; même mon mari le fait, mais pas à la maison.

. . . . .

(L'enseignant n'a pas essayé de mettre fin au harcèlement.) Il voulait être considéré comme un membre du groupe, il voulait être considéré comme un des gars de la classe, et la mentalité de jeunes loups a donc envahi l'atmosphère. Il a laissé cette situation se produire parce qu'il ne savait pas comment y faire face.

. . . . .

A une autre occasion, j'ai été nommée pour suivre un cours de gestion. Aucune femme n'avait auparavant suivi ce cours. On m'a dit que je ne pouvais pas y participer parce qu'il n'y avait pas de salle de toilette distincte et que ça ne fonctionnerait probablement pas. Mon directeur, un type épatant, a crié et a fait de grands efforts pour moi, et c'est ce que j'ai fait moi aussi. On a répondu que les hommes qui participaient au cours ne pouvaient pas vraiment discuter, comme ils aimaient le faire, en présence d'une femme. Ma présence influerait sur le genre de langage qu'ils préféraient utiliser. Enfin, on m'a dit que je pouvais participer. Mais je ne pouvais pas rester à la résidence; je devais faire la navette à tous les jours pour me rendre aux cours. Mais lorsque j'ai essayé de me faire rembourser pour mes déplacements, on ne voulait pas payer. On m'a dit que je devais prouver que j'avais été obligée de faire la navette tous les jours. On m'oblige à faire ces déplacements et c'est moi qui doit fournir les preuves. On ne tenterait jamais d'en faire autant avec un homme.

. . . . .

Quand j'étais contrôleur adjoint et que je me rompais au métier, j'étais acceptée. Lorsque d'autres femmes sont venues, elles ont été considérées comme des étrangères et n'ont pas été acceptées. C'est curieux,

S'il y a un groupe de gars et une seule femme, la plupart du temps, vous ne vous joindrez pas à eux.

parce que Transports Canada a réalisé une étude étant donné sa difficulté à attirer des femmes dans ce domaine vu la rumeur selon laquelle la situation n'était pas bonne pour les femmes. TC a fait une enquête à l'échelle du pays et a demandé aux contrôleurs ce qu'ils pensaient d'avoir des contrôleurs femmes; l'opinion générale, à l'époque, était que ce n'était pas une place pour les femmes. Qu'il s'agissait d'un travail d'hommes. On mentionnait mon nom et les personnes interrogées disaient : «Elle? Elle est différente.» Il fallait être comme les gars. J'ai eu de la chance! J'ai été acceptée.

. . . . .

Je n'ai jamais eu un patron dont la femme a travaillé à l'extérieur du foyer. C'est la femme qui dirige le foyer, et la nature du climat au foyer détermine si l'homme vient travailler heureux ou belligérant. J'aurais bien aimé que la femme de mes patrons ait travaillé à l'extérieur au moins à temps partiel puisque cela aurait transpiré sur le foyer. J'ai toujours été obligée de fléchir, de trouver un moyen de m'adapter à la situation. Si les personnes au sommet étaient plus sensibilisées, un plus grand nombre d'entre nous auraient pu gravir les échelons. Ce n'est pas tout le monde qui peut se faire talocher et rester fidèle au poste malgré tout.

Ce n'est pas tout le monde qui peut se faire talocher et rester fidèle au poste malgré tout.

. . . . .

Le gouvernement s'est tout d'abord préoccupé de changer sa documentation pour inclure il/elle, mais le fait est que nous continuons d'évoluer dans un milieu masculin. Il y a toujours un petit quelque chose caché qu'une femme peut déceler, mais si on le signale aux hommes, ils disent : «C'est ridicule, vous exagérez, vous êtes une de ces féministes qui essaient de forcer l'avancement les femmes.» C'est toujours là.

. . . . .

J'avais beaucoup de femmes scientifiques compétentes ici, mais elles travaillaient toutes à contrat. Les gestionnaires du sexe masculin me disaient qu'il n'y avait pas de femmes scientifiques, que le talent était tout simplement inexistant. Or j'ai découvert que j'ai 12 femmes scientifiques qui travaillent ici à contrat depuis deux ou trois ans et qui ont obtenu une cote de rendement entièrement satisfaisant ou supérieur. Lorsque nous nous en sommes aperçus, nous avons demandé à la Commission de la fonction publique et obtenu la permission spéciale de nommer ces femmes à des postes pour une période indéterminée.

. . . . .

Tous les jours, j'ai l'impression que la situation devient plus difficile ou qu'il y a plus de discrimination à l'endroit des femmes. Je crois

sincèrement que la discrimination existe et de façon subtile. Je pense qu'elle est profondément ancrée dans la culture de la fonction publique et de ce ministère. Il y a quelques semaines, par exemple, mon sous-ministre adjoint a fait des remarques désobligeantes au sujet de deux femmes avec lesquelles il débattait de questions de politique. Lorsqu'il a parlé de ces femmes, il a situé le problème sur le plan de la personnalité. Voilà ce qui constitue de la discrimination.

. . . . .

Lorsqu'il y a 10 hommes et une femme, les hommes chargés de l'embauchage ne voudront pas de la femme parce qu'ils craignent qu'elle ne sera pas considérée comme membre du groupe.

. . . . .

Je pense que les hommes craignent que nous ne démolissions la structure des choses.

J'ai entendu des femmes dire qu'elles avaient été nommées sous-ministres parce que les hommes chargés de prendre la décision avaient eu besoin de femmes en haut de la hiérarchie et qu'ils les avaient nommées à des ministères où elles ne pouvaient pas causer trop de dommage si elles échouaient. Ces décideurs sont toujours étonnés lorsque les femmes réussissent comme gestionnaires. Quand il s'agit de trancher des questions vraiment importantes, on estime que c'est du travail d'hommes.

. . . . .

Il ne s'agit pas pour les femmes de créer des réseaux de femmes, mais plutôt des réseaux qui incluent des hommes parce que le monde dans lequel nous vivons et nous évoluons est encore dominé par les hommes. C'est pourquoi la plupart de mes réseaux ne sont pas entièrement féminins. A cause de mes engagements personnels et de mes intérêts, j'entretiens des rapports avec des femmes à mon propre niveau et j'essaie de suivre leur évolution dans la fonction publique et dans le milieu des affaires. Mais ce n'est pas de cette façon que je prends des décisions. Je prends mes décisions en faisant surtout appel à mes réseaux masculins. Je n'ai guère d'amies dans mon réseau professionnel où les décisions sont prises, parce que la structure du pouvoir est encore largement masculine.

. . . . .

Je pense que les femmes sont beaucoup plus souples et démocratiques que les hommes. Nous avons tendance à mesurer le rendement plutôt qu'à vérifier si une personne entre à 8 heures et quitte à 17 heures. En tant que gestionnaire, j'espère agir ainsi autant que possible. Je ne surveille pas l'horloge, mais je mesure le rendement. Si je veux avoir un rapport à une certaine date, j'y tiens. Peu m'importe si l'employé quitte le bureau tôt et travaille à la maison, pourvu que j'ai le rapport.

Mais je ne suis pas sûre que les hommes sont prêts pour cela. Je pense que les hommes craignent que nous ne démolissions la structure des choses.

• • • • •

Les règles et les règlements ont traditionnellement été conçus, composés et rédigés par des hommes. Ils n'ont jamais pensé qu'il pouvait y avoir un point de vue différent, une autre façon d'envisager les choses. Les femmes apportent quelque chose de très différent, culturellement, comme cela devrait être le cas. Il n'y a aucun humanitarisme dans la façon dont les choses se passent actuellement; or il faut que les règles et les règlements aient un élément humanitaire.

• • • • •

Comment une femme fonctionne-t-elle dans ce système? Faut-il changer le système? On ne peut probablement pas le modifier. Il faut donc se demander si une femme est préparée pour cette situation, parce que je ne crois pas que les femmes pensent de la même façon que les hommes. Une femme qui pense de la même façon qu'un homme tend à devenir un peu trop masculine. C'est pour cette raison qu'il faut avoir des femmes dans des postes de responsabilité au sein de la fonction publique, non seulement à cause de leurs connaissances, mais à cause de la façon dont elles traitent avec les gens et dont elles abordent les problèmes. On ne veut pas détruire cette qualité en transformant les femmes en des hommes artificiels.

• • • • •

Il va sans dire que ma vision du monde et celle de mes collègues du sexe masculin diffèrent, et c'est normal. C'est pour cette raison que nous nous complétons. Il est extrêmement enrichissant d'avoir des points de vue différents, indépendamment de la langue, de la race, de l'origine ethnique, du sexe ou de quelqu'autre facteur que ce soit. Or je ne crois pas que ces distinctions soient cultivées dans la fonction publique. Le modèle dominant a été un modèle militaire qui s'est révélé très fructueux. C'est un modèle masculin, très hiérarchique et paternaliste dans le sens : «Si vous faites ce qu'on exige de vous, nous prendrons soin de vous.» Les femmes travaillent beaucoup mieux dans un milieu collégial où il existe un esprit d'équipe. Je pense que les hommes ont de la difficulté à travailler dans ce contexte.

• • • • •

Essayer de placer des femmes dans des postes difficiles, c'est un peu comme essayer de faire tourner le Queen Mary sur la tête d'une épingle. C'est difficile au début, mais une fois que le mouvement est amorcé, il n'y a plus moyen de l'arrêter.

• • • • •

Essayer de placer des femmes dans des postes difficiles, c'est comme essayer de faire tourner le Queen Mary sur la tête d'une épingle.

J'avoue qu'il y a des femmes qui occupent un poste de niveau inférieur à celui qu'elles devraient occuper. J'attribue ce fait à l'attitude de certains hommes (et ce sont encore les hommes qui prennent la plupart des décisions), qui préfèrent travailler avec un homme. Je crois que certains hommes ont encore de la difficulté à accepter la présence des femmes en milieu de travail. Je connais le cas d'une femme qui n'était pas reconnue à sa juste valeur dans son ministère (on la faisait plafonner). Elle a donc décidé de quitter la fonction publique. Ce n'est que maintenant que le ministère se rend compte du fait qu'il a perdu un important modèle d'inspiration pour d'autres femmes.

. . . . .

Ils ne comprennent tout simplement pas la douleur que causent le harcèlement ou le fait d'essayer de survivre dans leur système.

. . . . .

J'aimerais bien qu'un des hommes dans mon milieu de travail se mette à ma place, comme femme, pendant une semaine pour voir comment il réagirait. Je me sens totalement exclue des dimensions sociales de mon bureau parce que je suis la seule femme professionnelle. Des hommes ont obtenu reconnaissance et ont été promus à mes dépens, et mon jugement professionnel a été mis en doute sur une question pour laquelle je m'estimais compétente.

. . . . .

Je ne crois pas que la section à laquelle j'appartiens est consciente du problème (préjugés envers les femmes), mais le message subliminal est puissant. Parce que cette situation est si ancrée et si mal définie, il est très difficile d'en prendre conscience et encore moins de lutter contre cet état de fait. Je ne pourrais pas accuser la section d'une intention malveillante parce que je ne crois pas que cela soit le cas. C'est tout simplement qu'on respecte la structure du pouvoir traditionnelle, c'est-à-dire qu'on récompense davantage les hommes que les femmes. Dans l'ensemble, je crois que les femmes qui travaillent ici sont contentes d'être de la partie et qu'elles n'ont pas encore commencé à se demander si les règles du jeu ne leur sont pas à ce point préjudiciables qu'il y a peu d'espoir qu'elles fassent partie de l'équipe gagnante.

2) INFLUENCE MILITAIRE, DE LA GRC, DU SCRS

Les militaires créent un atelier fermé sur le plan de l'avancement, depuis l'étape de la rédaction de la description de poste jusqu'au processus d'embauchage.

. . . . .

Les agents qui sont d'anciens militaires ont des idées préconçues du fait que très peu d'epouses de militaires peuvent poursuivre une carrière. De plus, presque tous les collègues et supérieurs des militaires sont d'autres hommes. Ces deux facteurs se combinent pour les empêcher de considérer les femmes comme des égales dans le milieu des affaires.

. . . . .

Les cadres intermédiaires sont presque tous d'anciens militaires; ils créent presque un mur en béton qu'on ne peut pas franchir à moins d'être militaire. Si moi j'ai eu des problèmes avec ces types, je peux comprendre que beaucoup de femmes aient de la difficulté à pénétrer ce club privé masculin. Je sais comment m'entendre avec les militaires. J'ai travaillé avec eux et ce sont des personnes comme tout le monde. Mais méritent-ils l'avantage supplémentaire d'avoir une seconde carrière, l'avantage d'être parachutés dans des endroits qu'ils ne connaissent pas? Ils ne sont pas de bons fonctionnaires, ils sont tout simplement de bons bureaucrates.

. . . . .

... les gestionnaires ne semblent rien voir de mal à embaucher des personnes à la retraite du MDN qui ont terminé leur formation technique il y a 20 ans et qui ne s'en servent plus vraiment depuis 10 ans. Ces nouveaux arrivés sont nommés au niveau PG-4 même s'ils ne connaissent rien des achats. On leur affecte des adjoints aux achats qui sont censés leur montrer tout ce qu'ils savent afin que ces hommes deviennent admissibles à des postes de PG-5.

. . . . .

Les agents de la GRC considèrent les femmes comme des épouses et des mères. (On lui a dit que son) travail «était une activité à laquelle elle pouvait se livrer jusqu'à ce qu'elle se marie et qu'elle ait des enfants.» On pense que les femmes font le travail de commis parce qu'elles aiment cela et parce qu'elles font du bon travail.

. . . . .

Tout poste qui comporte des responsabilités ou qui n'est pas uniquement «de routine» est occupé par un membre régulier de la GRC. Je parle des postes qui n'exigent pas une expérience policière. Ceci limite les chances d'avancement et la personne qui est mutée au poste est formée par une fonctionnaire qui touche la moitié de son salaire.

. . . . .

A la Gendarmerie, on semble croire que les fonctionnaires ont des emplois, non pas des carrières; parce que nous sommes des femmes,

Je peux comprendre que beaucoup de femmes aient de la difficulté à pénétrer ce club privé masculin.

nos emplois sont une source de revenu secondaire et ne portent pas à conséquence. C'est ce que j'ai bien compris récemment lorsqu'on m'a rappelé que je n'étais après tout qu'une commis.

• • • • •

Lorsque j'invite mon patron à déjeuner, son expression me dit : «Qu'est-ce qui ne va pas, veux-tu en parler immédiatement?» Puis il attend la suite. «Tu ne veux vraiment discuter de rien?» «Non, je veux juste aller déjeuner.» Les hommes ne se sentent pas encore à l'aise, et il est difficile de les blâmer, je veux dire c'est le genre de milieu dont ils viennent, les militaires; ils se sentent plus à l'aise avec «les gars».

• • • • •

Lorsque je suis allée à Citoyenneté et Immigration, j'ai relevé d'un sous-ministre très difficile. Il était le vrai type militaire. Si quelque chose n'était pas prévu dans le règlement, il ne voulait pas le faire. Nous gaspillions beaucoup de temps à nous disputer, ce qui m'ennuyait.

• • • • •

Je crois que tant que la structure de la fonction publique fédérale, avec tout le processus décisionnel autoritaire et centralisé qu'elle comporte, n'aura pas été changée, il n'y aura guère de possibilités ni d'avantages pour les femmes de progresser dans cette fonction publique.

3) LANGAGE SEXISTE

Le Conseil du Trésor et l'Alliance de la fonction publique négocient encore des conventions collectives dans lesquelles on emploie encore automatiquement le masculin pour tous les employés, sauf quand on parle de l'employée qui est enceinte. Les avocats semblent avoir beaucoup de difficulté à reconnaître l'existence de deux sexes lorsqu'ils révisent des documents juridiques. Il suffit de jeter un coup d'oeil aux textes de loi.

4) DEUX POIDS, DEUX MESURES

(Pour une femme) l'affirmation de soi est synonyme de «problèmes interpersonnels» dans des évaluations; pour un homme, cela signifie qu'il a de grandes aspirations et qu'il peut s'attendre à une carrière météorique.

• • • • •

Une femme qui travaille dans les services du personnel est venue me trouver parce qu'elle était très perturbée. Elle a dit avoir assisté à des évaluations d'employés et avoir constaté que chaque fois qu'il s'agissait d'une femme, on disait qu'elle était soit trop docile soit trop agressive. Elle a dit avoir vu ces femmes travailler, se montrer très habiles et

ne présenter aucun problème. Pourtant, voilà la façon dont on cotait ces femmes dans toutes les évaluations.

. . . . .

Parce que mon mari est avocat, on m'a demandé pourquoi j'occupe un poste qui devrait revenir à quelqu'un d'autre. Personne ne demande aux hommes quel travail fait leur femme.

. . . . .

Je pense que les femmes ne sont pas incitées à faire valoir leurs qualités. Vous savez, on parle de la femme agressive, de la garce, de la femme effrontée, de la femme castratrice, etc. de sorte que les femmes apprennent à ne pas se comporter de ces façons. On tend à prendre ces critiques à coeur. Il existe vraiment un système de deux poids deux mesures en ce qui concerne la façon dont les hommes et les femmes sont jugés. Les femmes sont jugées beaucoup plus sévèrement.

. . . . .

On devrait dire que lorsque les femmes ne donnent pas un bon rendement elles ne sont pas compétentes et ne pas les considérer comme un symbole du fait que toutes les femmes ne sont pas prêtes à viser les sommets.

. . . . .

Je ne vois pas vraiment pourquoi l'instruction devrait faire plus de différence lorsqu'il s'agit d'une femme que lorsqu'il s'agit d'un homme.

. . . . .

Je suis donc venue à l'atelier de main-d'oeuvre. Il y avait deux hommes d'un certain âge. Pour eux, les femmes devraient rester pieds nus, enceintes et dans la cuisine. Peu importe ce que je faisais, ce n'était jamais assez bon. Si les hommes ne faisaient pas la moitié du travail, ça ne faisait rien, mais comme ils devaient toujours se plaindre de quelqu'un, c'est à moi qu'ils s'en sont pris. On remarque toujours les femmes. Mais cela ne me faisait rien. Je faisais mon travail et les gens savaient ce que je faisais. Mon patron savait qu'il pouvait toujours me trouver au poste, par conséquent il ne disait rien, mais les deux types plus âgés surveillaient toujours mes allées et venues.

. . . . .

Si vous montrez ce que vous savez, on vous accuse d'être arriviste, agressive. «Un autre membre du Conseil du Statut de la femme en liberté», ce genre de chose.

. . . . .

Lorsque je fais passer des entrevues pour des postes de gestion fonctionnelle ou organique, ce qui ressort le plus souvent est que nous

considérons les gestionnaires comme des personnes chargées de la mise en oeuvre administrative; si une femme pense de cette façon, on estime qu'elle manque de qualités de chef. Quand un homme pense de cette façon mais qu'il parsème son entrevue de quelques mots du jargon du leadership, il y a des chances qu'on le juge apte à être formé. Mais parce que nous n'avons pas l'habitude de considérer les femmes comme des chefs, les membres d'un jury ne sont pas portés à être généreux si une femme ne manifeste pas carrément des qualités de chef.

. . . . .

La plupart des obstacles que j'ai rencontrés étaient non pas des obstacles systémiques mais plutôt des attitudes personnelles chez des gestionnaires et un manque de planification à long terme. A bien des égards, il s'agit des obstacles les plus difficiles à surmonter parce qu'ils traduisent une mesquinerie; si l'on s'élève contre des entraves de ce genre, on se fait traiter d'hypersensible ou de susceptible. Je souhaiterais qu'il soit plus simple d'éliminer ces obstacles sur le plan de l'attitude; dans bien des cas et pour les personnes touchées, la formation ne suffit pas. L'impression qu'on se fait des femmes dans notre culture comme étant soit moins compétentes que leurs collègues du sexe masculin soit excessivement agressives n'est pas près de disparaître d'ici une ou deux générations.

. . . . .

Lorsqu'un homme est affecté à l'étranger, on pense à l'emploi de sa femme, mais on n'y pense pas très longtemps. Mais quand une femme est affectée à l'étranger, on s'arrange pour trouver un emploi à son mari. Cela se produit très fréquemment.

. . . . .

Dans notre direction, il y a des hommes qui hésitent à déménager et qui refusent parfois d'être mutés; mais dans le cas d'une femme mariée, on n'envisage même pas la possibilité d'une mutation. La situation évolue toutefois. On commence à se rendre compte que les individus doivent prendre leurs propres décisions.

. . . . .

Bien souvent, je trouve que le fait d'être femme, dans l'entrepôt et dans le poste que j'occupe, me permet d'aller à la source d'un problème personnel qui nuit au rendement au travail. On ne semble pas avoir aussi honte de parler avec une femme d'un problème qui existe au foyer, de sorte que ce facteur a aidé une fois que les employés se sont faits à l'idée que je suis une femme et que je fais partie du groupe et

que je ne monte pas sur mes grands chevaux s'ils racontent une farce un peu salée ou s'ils jurent.

. . . . .

Quand les hommes sont compétitifs, c'est un avantage; quand les femmes le sont, on considère cela comme un trait négatif. Il est difficile de tomber juste.

. . . . .

Les femmes ont de la difficulté à adopter le bon style de gestion. Si elles se montrent fermes, on les traite de «garces». Si elles se montrent plus douces, on dit qu'elles sont «faibles». Chez un homme, chaque qualité est vue de façon positive, c'est-à-dire qu'on estime qu'il est soit axé sur les résultats soit à tendance consultative.

Quand les hommes sont compétitifs, c'est un avantage; quand les femmes le sont, on considère cela comme un trait négatif. Il est difficile de tomber juste.

5) GAMME ÉTROITE DE COMPORTEMENTS ACCEPTABLES

Il faut s'assurer que son comportement professionnel est acceptable d'après les normes d'un homme. Nous sommes toujours dans une ère à prédominance masculine. Dans les rôles traditionnellement féminins, le comportement est différent.

. . . . .

Il faut être ambitieux, mais ne pas trop le montrer. Il ne faut pas donner l'apparence d'être ambitieux.

. . . . .

Une fois, lorsque ma candidature a été refusée pour un poste, je suis allée trouver le directeur général et je lui ai demandé pourquoi. Il a affirmé qu'il avait entendu dire toutes sortes de bonnes choses à mon endroit mais qu'il n'aimait pas mon apparence. Il a ajouté : «Vous savez, je vais être très honnête avec vous (Je l'ai beaucoup apprécié, c'est-à-dire que j'ai détesté sa décision mais j'ai apprécié son honnêteté.) Vos cheveux blonds, votre apparence, cela me fait peur. Je pense qu'il n'y a rien derrière la façade.»

. . . . .

J'ai eu des collègues du sexe masculin qui m'ont traitée avec mépris parce que je suis une femme. Certains des employés supérieurs sont ici depuis longtemps et ils ne veulent tout simplement pas avoir de femmes autour d'eux. Ce n'est pas très joli. On m'a par exemple accusé de coucher avec mon patron. J'avais beaucoup de choses en commun avec mon patron; nous faisions des marches et nous allions déjeuner ensemble, et on y a vu là une liaison amoureuse. Nous avons discuté de la façon dont nous ferions face à la situation, et j'ai finalement décidé de ne pas changer mon comportement.

. . . . .

Il existe une gamme étroite des comportements acceptables pour les femmes qui occupent des postes supérieurs. Les femmes ne savent pas très bien ce qu'on attend d'elles dans ces postes, elles ne savent pas comment s'intégrer. Elles ne doivent être ni trop féminines ni trop agressives.

. . . . .

Les obstacles que j'ai constatés sont en grande partie attribuables à l'attitude. Il s'agit dans certains cas de mécanismes de défense et d'habitudes : ils se situent dans une large mesure au niveau du subconscient. J'ai constaté qu'on peut discuter de leurs propres filles avec certains hommes un peu plus âgés, mais si l'on parle de questions intéressant les femmes dans l'abstrait, ils ne comprennent pas.

Pourquoi devrais-je vous écouter? Vous n'êtes pas un ingénieur. Vous n'êtes qu'une stupide femme.

6) MALTRAITEMENT

Les gestionnaires insultent notre intelligence et les hommes qui travaillent dans la Direction se moquent de nos expériences négatives ou les tournent au ridicule.

. . . . .

On m'a fait des commentaires comme celui-ci : «Pourquoi devrais-je vous écouter? Vous n'êtes pas un ingénieur. Vous n'êtes qu'une stupide femme.»

. . . . .

Je pouvais tolérer la discrimination que j'ai connue au cours de ma première année dans le Service extérieur canadien à Ottawa ... par exemple que mon gestionnaire — un homme — pouvait même me dire de me faire couper les cheveux. ... De temps à autre, on me demandait si j'étais lesbienne ou si je détestais les hommes.

. . . . .

Le lendemain du décès de mon père, mon surveillant s'est contenté de dire que nous ne pourrions probablement pas établir notre plan de commercialisation à temps parce qu'il me faudrait m'absenter pour assister aux funérailles.

. . . . .

Un des instructeurs se levait pour dire, la première chose, chaque matin, des farces ayant pour thème l'envie du pénis. Certains de mes collègues qui participaient au cours étaient absolument estomaqués. J'ai un bon sens de l'humour, mais ces farces étaient vraiment humiliantes.

. . . . .

Trois semaines après son arrivée, alors que je faisais du temps supplémentaire un samedi matin, mon surveillant est entré dans mon bureau et m'a dit que le Service du personnel l'avait averti à mon sujet. Je lui ai demandé ce qu'il voulait dire et il a répondu qu'on l'avait tout simplement averti.

. . . . .

Une femme est passée par les voies judiciaires pour faire réparer un tort et elle a obtenu gain de cause! Mais on ne saurait décrire les conséquences que cette démarche a eu sur elle sur le plan mental. Elle en est venue à un point où elle doutait elle-même de sa compétence. Elle a dû accepter une rétrogradation et un emploi ailleurs. Elle est heureuse maintenant, mais imaginez d'avoir à vivre cela.

. . . . .

Je suis jardinière-paysagiste, j'ai un diplôme universitaire d'associé en horticulture et 14 ans d'expérience. Pendant que j'étais en instance de divorce et très incertaine quant à mon avenir, mon patron me disait que s'il était mon mari, il me rouerait de coups. Il me blâmait constamment, devant les autres, chaque jour, pour des faits qui échappaient complètement à ma volonté. Il disait que j'étais trop faible pour faire du travail rude, que les femmes voulaient tout simplement toucher le salaire d'un homme mais ne faire que la moitié du travail. J'ai présenté un grief au sujet de son harcèlement personnel et j'ai obtenu des lettres de soutien et des témoins de son comportement. J'ai obtenu gain de cause, au deuxième palier... mais seulement à cause de son habitude bien connue de boire au travail et de son mauvais rendement sur le plan de la gestion. Toutes les personnes auxquelles j'ai parlé (sauf des représentants du syndicat) minimisaient ses habitudes. Elles laissaient entendre que c'était ma faute... qu'il blaguait peut-être.

Après avoir reçu une lettre de réprimande, il a essayé de me muter, comme il avait menacé de le faire, en guise de punition. Deux paliers de l'administration l'ont défendu sur ce plan en invoquant son «droit de gérer» avant que la surveillante adjointe ne mette fin à la situation.

Cet été, il m'a soit laissée tranquille soit traitée avec respect, mais j'ai l'impression qu'en guise de représailles, la direction et lui ont décidé de ne jamais me promouvoir. Lorsque j'ai cherché à savoir pourquoi on n'avait pas songé à me donner une affection provisoire, chacun a eu l'air étonné et l'on a murmuré quelque chose à propos d'un «conflit de personnalité»... Il semble clair que mon patron abuse de sa situation... mais il a le droit de se comporter ainsi parce que ses supérieurs l'approuvent. Les femmes devraient avoir droit à plus que de simples

excuses verbales lorsqu'elles sont en présence d'hommes comme celui-ci.

. . . . .

Il m'est arrivé d'avoir accès à mon dossier. J'ai été foudroyée en le feuilletant. J'y ai découvert qu'on avait dit à certaines personnes de ne pas avoir peur de moi. Il y était également dit qu'à la fin de mon mandat, on devrait m'offrir un poste que je refuserais. Autrement dit, on s'amusait à mes dépens.

. . . . .

Les personnes qui me détestaient parce que j'étais une femme ou qui se sentaient menacées parce que j'avais apporté des changements ont agi de diverses façons. Elles ont écrit à des députés sous le couvert de l'anonymat, elles ont essayé de provoquer des scandales, elles ont tenté de me détruire.

. . . . .

A une occasion, nous avions une réunion dans mon bureau avec les avocats du ministère. J'exprimais mon opinion au sujet d'une question et lorsque je me suis retournée j'ai vu un avocat qui se moquait de moi derrière mon dos. Je lui ai tout simplement lancé un regard de colère et il a su que je l'avais vu faire des signes comme quoi j'étais un peu folle. C'est horrible d'avoir un membre de son personnel se moquer de vous derrière votre dos.

. . . . .

Je pense qu'il est plus facile de faire face au harcèlement sexuel qu'à ce que j'appelle le harcèlement mental. Si votre patron se fait une idée erronée à votre sujet, vous ne savez pas ce qu'il pense parce qu'il n'est lui-même pas conscient du fait qu'il vous a jugée. On peut reconnaître le harcèlement sexuel quand il se produit, c'est un comportement évident auquel on peut réagir de façon immédiate. Mais l'autre forme de harcèlement, comment y réagir?

. . . . .

Je parlais à une secrétaire de son patron. Elle est une bonne secrétaire, mais ce dernier refuse d'organiser ou de la laisser organiser ses affaires, il perd des choses et il prétend ne jamais les avoir eues. Elle est venue à mettre en doute sa propre capacité, à douter qu'elle lui avait effectivement remis des documents; son amour-propre a fini par y passer. Je pense que cela est beaucoup plus inquiétant et je vois beaucoup trop de cas comme celui-ci. On ne peut s'en prendre à vous de façon évidente à cause des lois sur les droits de la personne et l'examen du mérite, mais on peut certes prendre les moyens pour vous donner l'impression d'être sans valeur.

7) HARCÈLEMENT

Lorsque j'ai commencé à travailler comme commis, j'étais la seule femme du bureau. Je pensais que toute femme devait endurer les regards, les commentaires et le traitement dont je faisais l'objet. Je rougissais, je laissais tomber et j'évitais certains collègues. J'ai appris que l'employée précédente avait quitté au milieu de la journée, en larmes. On m'a dit qu'elle n'avait pas le sens de l'humour.

• • • • •

Mon supérieur m'invitait à sortir au moins une fois par semaine. Comme j'avais presque atteint mon seuil de tolérance, j'ai clairement refusé, mais ce n'est pas une réponse négative qu'il attendait. Son affection s'est rapidement transformée en harcèlement personnel, mais il a ajouté que je savais parfaitement bien comment améliorer la situation. Après quelques années, je n'étais plus seule, et plusieurs d'entre nous avons présenté une plainte à la CFP. Il y a de cela deux ans et notre plainte n'a pas encore été réglée. Quant à celui qui nous harcelait, il se porte très bien; il continue d'exercer ses fonctions de surveillant et d'occuper par intérim le poste du gestionnaire. J'ai déménagé (à un endroit à cinq heures de route de mon mari et de mes enfants). D'autres ont démissionné, ont été mutées ou sont restées en poste mais demeurent frustrées. C'est nous qu'on considère comme la source du problème et non pas celui qui nous harcelait.

Le véritable problème n'est pas qu'il y a un homme qui ennuie tant de femmes, mais que, lorsque nous nous sommes adressées à la direction et au service du personnel, on nous a recommandé de nous taire ou l'on nous a dit que des mesures seraient prises ou encore que nous causions des difficultés dans un bon bureau.

• • • • •

(Lors d'un déplacement, mon patron) m'a promenée, m'a fait parader et a tenté de laisser entendre que nous couchions ensemble... Il a créé du travail pour s'assurer que je ne vois pas d'autres amis pendant les déplacements et il m'a généralement considérée comme son bien personnel.

• • • • •

J'ai été harcelée par un homme à un tel point que j'ai été obligée d'aller voir son gestionnaire (qui était aussi le mien) et de lui dire qu'à moins qu'il n'intervienne, je serais forcée de présenter un grief. On lui a parlé, on lui a dit de me présenter des excuses, mais c'est moi qui ai obtenu une mauvaise évaluation et à qui l'on a dit que je n'entretenais pas de bonnes relations avec les autres et que mon attitude laissait à désirer. L'homme en question a obtenu une excellente évaluation.

• • • • •

Quant à celui qui nous harcelait, il se porte très bien.... C'est nous qu'on considère comme la source du problème et non lui.

La direction permet que des sections entières soient harcelées.

• • • • •

Elle fut harcelée sexuellement par un de ses collègues. Elle demanda à son chef de lui aider. Extrêmement gêné, il lui conseilla de faire face seule au problème et lui laissa savoir qu'il fermerait les yeux si elle avait recours à force pour se défendre. Désemparée, elle finit par affronter l'individu après un incident particulièrement intolérable où, devant des témoins, il fut particulièrement grossier. Ce fut pour elle une épreuve difficile d'autant plus que, confronté, l'individu s'effondra en larmes. Mais il s'excusa et le harcèlement cessa.

• • • • •

Il y a plus de chances que des femmes qui occupent des postes supérieurs insistent pour qu'on prenne des mesures dans les cas de harcèlement sexuel. La personne coupable continue toutefois de s'en sauver; on cache le problème ou alors on convainc les femmes concernées de cesser d'ennuyer les gestionnaires ou encore, on les mute ailleurs. Dans trop de cas, l'homme garde son emploi mais la femme perd le sien.

• • • • •

Mon carré à encadrer en métal signé avait été tordu en un noeud et lancé sur mon bureau, sur lequel on avait aussi écrit en grosses lettres «cunt».

• • • • •

Après avoir étudié pendant trois ans sans jamais rencontré de problèmes (d'attitude), j'entre dans ma classe de quatrième année et je vois sur le mur arrière — nous sommes en 1981 et je m'attendais à un peu mieux que cela — et je vois trois affiches montrant en gros plan la région pubienne d'une femme. Je vais au mur et je décroche les affiches parce que je me rends compte à ce moment-là que ces types ont quelque chose à apprendre.

• • • • •

J'ai passé six mois dans ce qui a sans doute été le pire enfer de ma vie pendant que j'étudiais avec 15 jeunes hommes, âgés pour la plupart de 18 à 24 ans, qui étaient tous allés dans le Nord pour prouver leur masculinité en essayant de se débarrasser des femmes qui étaient dans la classe. J'étais la première femme à suivre un cours de formation professionnelle à cette école et je me faisais toujours raconter l'histoire de celle qui n'avait pas réussi. Chaque jour, quelqu'un avait dessiné seins au tableau noir, il y avait des dessins sur la porte de la salle à outils et autres choses du genre.

• • • • •

SECTION 3
Le système

1) SYSTÈMES DE DOTATION

A) Système d'Information sur les Ressources de Gestion

Le SIRG est censé être un moyen de recenser des candidats. Comme nous ne savons jamais quand nous avons été choisies du SIRG et rejetées, nous ne pouvons pas chercher à renverser les décisions et faire valoir nos qualités relativement aux postes en question.

. . . . .

Il y a trois ans, j'ai été détachée de mon poste de ES-4 (trois niveaux sous SM) à mon ministère d'attache à un poste de FS-2 (un niveau sous SM) aux Affaires extérieures... Cela voudrait dire que logiquement mon prochain avancement devrait être au niveau SM; j'ai donc demandé à la CFP d'être incluse dans le SIRG. Or comme mon niveau réel est ES-4, ma demande a été rejeté. Une personne ne peut se voir refuser le droit de participer à un concours dans la fonction publique à cause de son traitement; ce droit peut toutefois lui être refusé en raison de son niveau et de sa classification, qui sont étroitement liés à la rémunération.

. . . . .

Un des grands obstacles à l'avancement dans la fonction publique est la combinaison des méthodes de recrutement, des pratiques suivies par les services du personnel et des procédures d'annonce des postes. Le SIRG n'est pas efficace. Mon nom n'est jamais sorti en sept ans. Ou bien je ne suis utile à personne ou bien le système ne fonctionne pas. Je préfère cette dernière interprétation. Les offres d'emploi sont affichées dans le couloir du bureau du personnel. On ne peut pas les examiner en privé ni prendre tout le temps voulu. Non seulement cela, les avis sont en retard. Il n'est donc pas facile d'être au courant des offres d'emploi ni d'en profiter. Le gouvernement provincial publie un hebdomadaire intitulé «Job Mart» distribué directement à tous les employés et dans lequel sont annoncés chaque semaine les postes à combler.

B) Exclusion des femmes du système «officieux»

Le genre de discrimination qui m'inquiète est... l'invisibilité des femmes dans le processus officieux de sélection qui sert à recenser les agents qui présentent des possibilités et à les préparer pour l'avenir.

. . . . .

Si une femme n'a pas exactement les bonnes qualifications, elle sera probablement éliminée. On n'élimine pas les hommes, mais on élimine les femmes.

. . . . .

J'ai très souvent entendu dire que c'étaient le seul homme, de l'équipe, auquel on donnait les possibilités de perfectionnement et de formation. Dans un cas, un jeune homme s'est vu accorder toutes les affectations intéressantes et toutes les possibilités de perfectionnement même si une femme était là depuis des années, connaissait parfaitement la place et était très compétente. Je n'ai aucune difficulté à croire qu'il s'agit là d'un phénomène très répandu. Tous les cours de formation que j'ai suivis, je les ai suivis de ma propre initiative.

Le genre de discrimination qui m'inquiète est... l'invisibilité des femmes dans le processus officieux de sélection.

. . . . .

Les services du Personnel ont fait la courte échelle à bon nombre de mes collègues du sexe masculin en les affectant à des postes bien en relief, souvent en régime de sous-classement, et en les rattachant à des surveillants de haut profil. Il n'est pas étonnant que ces individus aient obtenu de bien meilleurs cotes de rendement et des promotions, ce n'est pas seulement parce qu'ils sont des agents compétents mais parce qu'ils ont bénéficié de la formation et du suivi nécessaires pour devenir encore plus efficaces.

. . . . .

... si vous vouliez bouger et évoluer dans les hautes sphères, c'était au Conseil du Trésor ou aux Finances que vous deviez aller ... si l'on examine la situation à Statistique Canada, on voit qu'il y a beaucoup de femmes, qui ne sont pas exactement au sommet, mais beaucoup de statisticiennes et d'économistes très compétentes. Il n'y avait donc pas pénurie, il n'y avait peut-être pas un nombre élevé de femmes compétentes, mais ce n'est pas comme si elles étaient inexistantes. Comment se fait-il qu'il n'y avait pas dans les deux ministères d'élite?

. . . . .

... quand est venu le moment de décider et qu'il s'est agi de choisir une personne suivant le principe du mérite, et je dois insister sur ce point, à mon avis si j'avais été un homme j'aurais sans aucun doute occupé un

des deux premiers postes réservés à une personne hautement qualifiée dans un domaine technique. J'ai donc choisi de tirer ma révérence.

. . . . .

Beaucoup d'agentes ont aussi constaté que les surveillants du sexe masculin sont moins portés à donner aux femmes des affectations stimulantes ou des tâches comportant de grandes responsabilités, ce qui signifie qu'il est plus difficile pour les femmes de manifester leur efficacité et leur potentiel.

. . . . .

Quand je m'occupais de traitement informatique, je faisais souvent la navette entre ici et Washington parce que nous devions utiliser leurs ordinateurs. J'avais beaucoup d'expérience et j'en savais beaucoup plus que n'importe qui d'autre. Le chef de la division m'a appelée pour me dire qu'ils avaient besoin d'une personne de calibre supérieur qui irait à Washington pendant six semaines pour tout apprendre. Ni l'un ni l'autre des hommes qu'il avait en vue n'en savait autant que moi. Que pouvais-je dire? C'est donc un des types qui est allé à Washington. Je n'étais même pas en lice, même si je faisais tout le travail. Après ces six semaines, l'agent qui avait été à Washington a décidé de retourner aux études de sorte que toute cette expérience a été perdue.

Je n'étais même pas en lice, même si je faisais tout le travail.

. . . . .

Voici une liste de situations dans lesquelles je me suis trouvée et qui ont nui à mon avancement dans la fonction publique fédérale et qui m'ont en définitive obligée à partir :

- J'ai présenté une demande pour un poste de PM-5, le niveau supérieur à celui dans lequel je me trouvais, et on m'a dit que je n'avais pas l'expérience de gestion nécessaire.
- J'ai demandé à mon surveillant de me désigner pour assurer l'intérim de son poste (PM-5) lors de ses vacances annuelles d'un mois afin d'acquérir de l'expérience de gestion. Il n'a jamais été disposé à le faire.
- Sachant que le bilinguisme était exigé pour la plupart des postes de gestion, j'ai suivi pendant trois ans des cours du soir parrainés par la CFP... Après être parvenue au niveau C à l'écrit et pour la compréhension, j'ai demandé à suivre des cours intensifs en français oral, mais on a rejeté ma demande.
- Espérant avoir davantage accès à l'avancement dans un grand centre, j'ai demandé à la CFP de m'aider à obtenir une mutation à Edmonton. Je n'ai obtenu qu'une aide minimale parce que je n'habitais pas l'Alberta et que je n'étais pas considérée comme un cas prioritaire.

- Lorsqu'on a créé à Edmonton un poste identique à celui que j'occupais en Saskatchewan, la CFP et la direction du ministère ont autorisé le gestionnaire à tenir un concours ouvert pour combler le poste plutôt que de me muter et à changer les qualités requises et la description du poste au milieu du concours de façon à porter les exigences en français à CCC, ce qui a eu pour conséquence de m'exclure.

C) Le processus de sélection discriminatoire à l'endroit des mères

(Le gestionnaire m'a dit qu') une femme a dit au comité de sélection que la santé de son enfant avait priorité sur son travail et sa demande a donc été rejetée.

. . . . .

Je faisais partie d'un comité de sélection où (ces hommes) posaient des questions idiotes comme celle-ci : «Avez-vous l'intention d'élever une famille?» J'étais très contrariée qu'un membre d'un comité de sélection qui a posé cette question à une femme. Le candidat suivant était un homme, alors je lui ai demandé : «Et votre famille? Combien d'enfants avez-vous? Avez-vous l'intention d'en avoir d'autres? Est-ce que cela va nuire à votre travail?»... il était très mal à l'aise, comme les autres membres du comité... mais y a-t-il une autre façon de faire comprendre un point comme celui-là?

Si j'avais été un homme j'aurais occupé un des deux premiers postes.... J'ai donc choisi de tirer ma révérence.

D) Généralités

À l'heure actuelle, la Commission de la fonction publique mène tout, des promotions aux fonctions du personnel. Elle a des règles pour tout, des concours à la classification en passant par les postes. Les ministères sont à la merci de la Commission de la fonction publique. La Commission souffre de gigantisme et elle essaie de faire trop de choses. Lorsqu'elle se rend compte que ce fait a de mauvaises conséquences dans un domaine, elle impose d'autres règlements, ce qui ne fait que semer la confusion. Je pense qu'il s'agit là d'un obstacle parce que pour accomplir quelque chose, il faut contourner les règles.

. . . . .

L'obstacle le plus important que j'ai rencontré a été la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. La base était authentique, mais maintenant, on a un règlement par-dessus un autre.

. . . . .

Que fait la CFP? Elle est si embourbée dans ses règles, ses formules et sa bureaucratie qu'elle n'a même pas le temps de penser aux personnes.

. . . . .

J'ai demandé une entrevue avec le chef du service de la recherche à la Banque du Canada et ce dernier m'a accordé une longue entrevue, sans se presser, et nous avons discuté de ma thèse et des ouvrages que j'avais publiés et ainsi de suite; lorsque je me suis levée pour partir, il a dit qu'il communiquerait avec moi. Il y a de cela (30 ans) et je n'ai jamais entendu parler de lui.

. . . . .

Je me suis rendu compte que j'allais me rendre jusqu'aux échelons supérieurs de la fonction publique. J'avais fait des études en économie. J'avais consacré beaucoup de temps à maintenir mes titres... Je continuais à publier des articles. Je continuais à lire, je faisais tout ce que je pouvais pour préserver ma compétence... Dans un système fondé sur le mérite comme celui-ci, du moins d'après ce que je pensais, j'allais parvenir à mon point de destination normal. Je me suis de toute évidence trompée.

. . . . .

En raison de la rigidité du système de dotation, il est difficile (mais non pas impossible) de choisir des personnes qui offrent beaucoup de possibilités mais qui n'ont pas encore manifesté les compétences requises.

. . . . .

Il est très utile de connaître quelqu'un. La plupart des concours sont décidés d'avance — c'est si facile à faire. De deux personnes qui possèdent les mêmes qualifications, c'est celle qui a des contacts qui obtient le poste.

. . . . .

On insiste trop sur l'entrevue par un jury dans le processus de sélection. Les personnes qui ne réussissent pas bien à une entrevue ne sont pas choisies même si elles possèdent toutes les compétences nécessaires pour le poste. On devrait insister davantage sur le rendement du candidat et ses évaluations.

. . . . .

Qu'est-ce qui aide à avancer? Il faut savoir jouer le jeu, faire du bourrage de crâne pour une entrevue et se faire valoir. Le processus du comité de sélection est ridicule — on ne tient même pas compte des appréciations des gestionnaires antérieurs.

. . . . .

Dans le processus de dotation de la fonction publique, le potentiel ne compte pas pour beaucoup. D'après la plupart des ministères, le principe du mérite signifie qu'une personne doit avoir exercé les fonctions d'un poste avant d'obtenir celui-ci.

. . . . .

Le processus des concours n'est pas juste. Il n'y a pas d'uniformité entre les groupes. Les gens sont parachutés dans des postes. On continue d'obtenir un poste parce qu'on connaît quelqu'un. Ce fait suscite du ressentiment.

. . . . .

C'est infiniment plus facile dans le secteur public. Là, les femmes ordinaires réussissent. Dans le secteur privé, seules les femmes qui sont hors de l'ordinaire sur les plans du travail, de l'apparence ou de leurs contacts réussissent.

. . . . .

La méthode d'affichage des offres d'emploi du gouvernement fédéral constitue un obstacle majeur dans la région lorsqu'on se cherche un emploi. Parce que je suis en détachement, ce problème est amplifié étant donné que je ne peux pas, sans faire un voyage spécial, aller consulter le tableau d'affichage au service du personnel. C'est purement par chance que je suis au courant des postes offerts. C'est donc dire que les contacts sont extrêmement importants; mais il serait utile d'avoir un système de communication officiel qui fonctionne mieux.

. . . . .

Il faudrait absolument assouplir le processus de dotation. On insiste trop sur les concours comme principal moyen d'avancement. La fonction publique est prise dans le piège du «mérite». La fonction publique a besoin d'une combinaison de processus concurrentiels et d'idées novatrices au sujet des affectations et des mécanismes de perfectionnement.

. . . . .

Il est important de mettre au point des techniques de sélection qui n'éliminent pas arbitrairement les femmes. La technique de la corbeille d'arrivée est un bon exemple.

. . . . .

La fonction publique a désespérément besoin de recruter du sang nouveau. Il y a trop de bois mort; nous avons besoin d'idées nouvelles. Nous devons recruter des personnes des milieux syndical, universitaire et privé.

. . . . .

Dans le processus de dotation de la fonction publique, le potentiel ne compte pas pour beaucoup. Une personne doit avoir exercé les fonctions d'un poste avant d'obtenir celui-ci.

Le recrutement est un gros problème. Il nous manque toute une génération. Nous avons besoin de talents nouveaux, d'enthousiasme, de perspectives nouvelles. Nous devrions recruter de nouveaux diplômés dans la catégorie de soutien, les encourager, accorder des congés d'études aux employés, faire pression auprès des employés pour qu'ils prennent leur retraite.

2) *EXIGENCES INJUSTIFIÉES SUR LE PLAN DES ÉTUDES*

J'étais CO-1 et j'occupais par intérim un poste de CO-2 et mon rendement avait été évalué entièrement satisfaisant en tant que CO-2 à chaque période d'évaluation. D'après mon gestionnaire, je ne pouvais pas être nommée CO-2 parce que je n'étais pas titulaire d'un grade. Peu importait le grade, à condition d'avoir ce petit bout de papier.

• • • • •

Il y a de moins en moins de postes qui me sont ouverts parce qu'une proportion élevée des postes exige un grade et on ne tient même pas compte de l'équivalence acquise grâce à l'expérience en cours d'emploi.... J'ai récemment postulé un poste de PM-6 à Condition féminine Canada pour lequel je m'estimais qualifiée, mais encore une fois on a écarté ma candidature parce que je ne répondais pas aux exigences de scolarité. Il est très décevant de constater que ce ministère en particulier appuie également la pratique du «sans équivalence».

• • • • •

L'instruction ne remplace pas toujours l'expérience. ... Dans bien des cas, on exige des candidats des études beaucoup trop poussées. Lors d'un récent concours pour un poste d'AS-1 par exemple, on exigeait des études universitaires ou collégiales.

• • • • •

Le directeur de district est diplômé d'une école professionnelle. Une commis du bureau régional a terminé avec succès et avec d'excellentes notes ses études à la même école. En plus du certificat de l'école professionnelle, elle a terminé presque une année complète du cours de deux ans à l'institut technique, possède plusieurs années d'expérience dans le ministère et a suivi certains cours techniques le soir. Pourtant, le ministère refuse d'accepter sa candidature pour un poste de stagiaire au niveau EL-1. On prétend que ses années d'expérience au ministère ne comptent pas dans les 80 heures d'expérience nécessaires pour combler la différence entre une école professionnelle et une école technique. Le ministère a tout d'abord dit à la commis qu'il ne pouvait pas accepter sa candidature parce que le syndicat s'opposerait à cette «réduction des normes». Or la Fraternité internationale des travailleurs

en électricité a déclaré qu'elle n'avait aucune objection. Le ministère a ensuite prétendu que la CFP n'accepterait pas de présenter la commis. Lorsque la CFP a accepté ses titres et l'a présentée pour une entrevue, le ministère a carrément refusé de l'accepter; il l'a éliminée et ne lui a pas permis de participer au concours.

Elle a initialement travaillé comme CR-4, puis a été obligée de démissionner pour poursuivre ses études à plein temps. Elle est maintenant CR-3, plus instruite mais moins avancée que lorsqu'elle a entrepris de réaliser son but de s'améliorer.

Le directeur de district (EL-7) possède moins de titres que la commis. Le poste de EL-1 exige-t-il des titres plus poussés que le poste de EL-7? Ou est-ce la cas seulement si vous êtes une femme?

* * * * *

Le plus gros obstacle que j'ai rencontré dans la fonction publique fédérale a été mon manque d'un grade universitaire. J'aurais pu profiter de nombreuses possibilités si j'avais eu ce bout de papier.

* * * * *

Il faut absolument créer un milieu favorable dans la fonction publique pour favoriser l'avancement des femmes. Beaucoup de normes de sélection, par exemple, exigent des titres qui ne sont pas vraiment nécessaires.

* * * * *

L'imposition d'exigences spéciales en matière d'études et d'expérience peut effectivement écarter des femmes de certains concours. On invoque comme excuse commode : «Il n'y a pas de femmes compétentes disponibles.» Or il y a diverses techniques de recrutement et de perfectionnement qui peuvent être utilisées, dont les suivantes : programmes officiels de formation et de perfectionnement, postes provisoires et recrutement universitaire.

* * * * *

Lorsqu'on exige des études postsecondaires pour un poste, on pourrait éventuellement permettre à ceux et celles qui n'ont pas fait ces études mais qui possèdent une expérience professionnelle de subir à la place un examen. Cette mesure permettrait aux employés en question de placer un pied dans l'entrebaillement de la porte.

* * * * *

L'instruction facilite certainement les choses. Par contre, c'est un facteur artificiel dans le cas des femmes. En effet, on sous-estime l'expérience des femmes. Ces dernières doivent acquérir des titres supplémentaires pour être certaines de satisfaire aux normes.

* * * * *

On estime que les grades sont plus importants que l'expérience professionnelle. Il est donc difficile souvent pour des secrétaires de satisfaire aux exigences d'instructions de postes pour lesquels elles sont par ailleurs qualifiées.

. . . . .

J'ai travaillé des deux côtés de la clôture (secteur privé et secteur public) et j'ai remarqué qu'un employé dans la fonction publique fédérale est exposé à une clientèle beaucoup plus variée. La culture d'organisation de la fonction publique ressemble à celle d'une grande société. L'avantage, dans le secteur privé, c'est que les employés sont récompensés selon leur mérite et non pas selon leurs titres, c'est-à-dire leurs grades universitaires.

3) *PROGRAMMES DE TRANSITION*

Je pense que je ne serais jamais parvenue à mon poste actuel s'il n'y avait que des programmes actuels d'aide aux employés; il n'y a plus de programmes de stagiaires en administration. Beaucoup de programmes d'aide ont disparu.

. . . . .

D'après moi, les seuls avantages spéciaux offerts aux femmes sont ceux qui visent les femmes des catégories SM ou SM-1. Si vous avez la chance d'avoir un grade universitaire, vous avez de bonnes possibilités d'être dans ces catégories de rémunération et de profiter de ces possibilités. Je suis entièrement en faveur. Mais qu'en est-il de toutes les autres femmes, de la grande majorité des femmes qui occupent des postes aux niveaux inférieurs des catégories de secrétariat et d'écritures? Pourquoi ne se préoccupe-t-on pas de «l'avancement de l'intérieur»? Pourquoi n'y a-t-il pas des programmes qui donneraient aux femmes l'occasion d'avancer aux niveaux inférieurs et intermédiaires d'encadrement? Pourquoi tous les programmes semblent-ils offerts aux niveaux supérieurs?

. . . . .

Je suis entrée aux Affaires extérieures en tant que SCY-1 en 1981 avec un B.A. spécialisé et deux ans d'expérience en enseignement au Nigeria. J'avais travaillé comme secrétaire pendant quatre ans à l'ambassade du Canada à Bangkok. À mon retour au Canada, j'ai consulté mon agente du personnel au sujet de possibilités d'avancement professionnel, je lui ai présenté ma dernière évaluation (cote exceptionnelle) et les références de mes divers surveillants. ... Elle m'a dit qu'il n'y avait aucune possibilité pour des secrétaires d'accéder à des postes de PM. J'ai pris un congé d'études pour faire une maîtrise en

Pourquoi ne se préoccupe-t-on pas de «l'avancement de l'intérieur»?

administration publique. Lorsque j'étais sur le point d'obtenir mon grade, on m'a dit qu'il n'y avait toujours pas de possibilités. J'ai donc démissionné de la fonction publique fédérale et j'ai pu entrer dans le service extérieur six mois plus tard.

. . . . .

Même lorsqu'on offre des possibilités dites de perfectionnement, il s'agit généralement de mutations latérales camouflées. Notre secrétaire, qui voulait se diriger vers le domaine de la vérification, s'est vu offrir par le Conseil du Trésor une affectation de détachement au niveau AS-1. Au début, on a modifié sa rémunération pour qu'elle continue au taux de SCY-3 et, au fur et à mesure que progressait l'affectation de détachement, la personne en question s'en est rendu compte que le ministère d'accueil ne voulait en fait que les services gratuits d'une secrétaire. La conclusion que cette situation et d'autres observations m'ont permis de tirer est que la plupart des affectations en détachement offertes aux femmes sont au mieux des mutations latérales camouflées et qu'elles ne constituent aucunement des possibilités de perfectionnement.

Même lorsqu'on offre des possibilités dites de perfectionnement il s'agit généralement de mutations latérales camouflées.

4) ABSENCE D'ORIENTATION PROFESSIONNELLE ET DE CARRIÈRE

La situation (en ce qui concerne les femmes dans des emplois non traditionnels) ne changera pas de façon marquée tant qu'on n'aura pas appris aux jeunes filles et aux jeunes femmes, pendant leurs années de formation, qu'il y a d'autres possibilités qui s'offrent à elles dans le milieu du travail que d'être infirmière, enseignante, secrétaire, etc..

. . . . .

(À Transports Canada) on met l'accent sur le recrutement à l'extérieur. (Cela n'a rien d'étonnant) étant donné qu'il ne semble guère se faire de planification de carrière ou des ressources humaines.

. . . . .

Lorsque je suis arrivée à l'administration centrale, on m'a dit qu'on établirait pour moi un plan de carrière; je ne l'ai jamais vu.

. . . . .

Il y a des femmes très aptes qui ont travaillé ici et qui sont parties à cause du manque de perfectionnement professionnel.

. . . . .

La planification de carrière et le perfectionnement professionnel sont des mystères que seul comprend le Service du personnel.

. . . . .

L'absence de cheminement de carrière est un véritable problème. Il y a un manque de parrains, de mentors, de conseillers; il n'y a personne pour dire : «Fais cela ensuite si tu vises tel objectif.» On doit compter à 100 p. 100 sur ses propres moyens!

• • • • •

L'absence complète d'une orientation de carrière constitue un obstacle. Ce fait est remarquable surtout dans un ministère qui est chargé de l'équité en matière d'emploi et du counseling auprès des employés.

• • • • •

On a présenté mon nom à la CFP en tant que femme qui devrait être préparée à occuper un poste de gestion. Je suis allée voir quelqu'un qui m'a dit : «À votre niveau, vous n'irez nulle part. Vous occupez un niveau trop bas. Nous parlons uniquement aux personnes qui occupent un poste à un niveau sous la catégorie SM. Quand vous y arriverez, rappelez-nous.»

• • • • •

Il ne sert à rien d'avoir des services d'orientation de carrière s'ils ne sont pas efficaces. Tout ce que ces services réussissent à faire c'est d'attiser les espoirs des personnes puis de les détruire, et la frustration continue.

• • • • •

Un obstacle de taille consiste dans le manque de planification globale de carrière au niveau individuel et le manque de planification des ressources humaines. Chaque progrès que j'ai fait, je l'ai fait par moi-même. Il n'y a personne qui vous ouvre les portes à la fonction publique.

• • • • •

La Commission de la fonction publique ne définit pas clairement des cheminements de carrière; il n'y a pas de services d'orientation de carrière offerts officiellement dans la fonction publique. Ce sont les personnes elles-mêmes, avec l'aide occasionnellement de leur gestionnaire, qui tracent leur cheminement de carrière.

• • • • •

Il faut assurez que le Bureau de présentation et d'orientation professionnelle des femmes maintienne son effort ou même redouble d'effort pour que, lorsqu'un gestionnaire est prêt à combler un poste, on lui rappelle qu'il y a des listes de femmes.

• • • • •

Il faudrait faire une vraie planification des carrières pour les femmes et détecter les talents dès leur entrée dans la fonction publique. Ensuite les aider à ne pas rester trop longtemps dans le même poste.

La planification de carrière et le perfectionnement professionnel sont des mystères que seul comprend le Service du personnel.

5) *ÉVALUATION*

Un employé du service du personnel m'a dit que pendant quelques années, j'étais considérée comme une personne d'élite. Mon nom figure dans un livre, mais je n'en ai jamais entendu parler et on a refusé ma candidature pour le programme CAP.

. . . . .

Au ministère des Affaires extérieures, si une personne ne se voit pas toujours attribuer une cote supérieure ou exceptionnelle, les possibilités d'avancement sont à toutes fins pratiques nulles. J'ai reçu une évaluation moins que favorable, sept mois après la fin de l'affectation. À six ou sept reprises, j'ai tenté de rencontrer mon surveillant. ... il ne s'est tout simplement pas présenté.

. . . . .

Les rapports renfermant des observations comme celle-ci : «c'est une personne pleine d'entrain et de bonhommie», qui ne révèlent rien des qualités professionnelles de la femme, devraient être renvoyés pour être récrits.

. . . . .

... on a fait des remarques défavorables dans mon évaluation au sujet d'un congé avec certificat valable que j'avais pris pour prendre soin d'un enfant malade.

. . . . .

Un obstacle que les femmes rencontrent dans la fonction publique est l'absence d'un processus d'évaluation réaliste et objectif. Le processus actuel est insipide. Il ne permet pas d'obtenir une rétroaction utile et valable. Le système d'appréciation du rendement doit être amélioré. L'appareil est en place, mais c'est l'application qui fait défaut. À l'heure actuelle, il ne s'agit pas d'un outil utile. Tout le monde est évalué entièrement satisfaisant. Les gestionnaires prennent les résultats «avec un grain de sel» lorsqu'il s'agit de promotions. Leurs évaluations sont «beiges», c'est-à-dire qu'elles ne révèlent rien d'important.

. . . . .

À l'heure actuelle, les appréciations du rendement sont une farce. Mon patron, qui occupe un poste quatre niveaux plus élevés que le mien, ne sait pas comment m'évaluer. Il ne comprend pas mon travail.

. . . . .

Le système d'évaluation sert prétendument à cerner les personnes qui donnent un rendement supérieur, mais les évaluations ne semblent pas avoir d'incidence sur la dotation.

. . . . .

On a fait des remarques défavorables dans mon évaluation au sujet d'un congé avec certificat valable pour prendre soin d'un enfant malade.

Le système d'évaluation du rendement peut être très frustrant. Si un employé n'est pas d'accord avec l'évaluation, tout ce qu'il peut faire, c'est de ne pas signer la formule et de se voir traiter de fauteur de trouble.

. . . . .

On n'a pas l'impression d'être récompensé. On a beau obtenir une bonne évaluation, le traitement qu'on reçoit ne le reflète pas.

. . . . .

La reconnaissance et la récompense vont ensemble. Un grand problème est le fait qu'on n'est pas récompensé pour un travail bien fait. En tant que gestionnaire, il faut violer les règles pour récompenser les employés, par exemple pour accorder une journée de congé. On dépense aussi de l'argent de sa poche pour les récompenser. Il y a des quotas aux évaluations supérieures de sorte que ce ne sont pas toutes les personnes qui les méritent qui se les voient accorder. Dans mon cas, mon patron me remercie et m'accorde une rétroaction, mais cette situation est rare. Il n'y a pas beaucoup de bons gestionnaires dans la fonction publique. Il y en a très peu qui vous remercient ou qui reconnaissent un bon travail.

. . . . .

Le régime des récompenses n'est pas sans problème. Il n'est pas assez souple. Quand un système fondé sur le mérite est rigide et exclusif, il y a beaucoup de gestionnaires qui obtiennent un évaluation excellente mais qui ne sont pas récompensés. Par ailleurs, ce sont les gestionnaires qui doivent payer de leur poche des récompenses pour leurs employés, par exemple des fleurs ou des déjeuners.

. . . . .

Il y a un manque de reconnaissance pour le travail bien fait. Les gestionnaires supérieurs s'approprient tous les mérites. L'obligation de reconnaître un bon rendement, quand cette reconnaissance est méritée, devrait faire partie des fonctions des gestionnaires. C'est la reconnaissance qui est la principale récompense puisque le chèque de paye est considéré comme acquis.

6) *FORMATION*

Les possibilités de formation offertes aux femmes dans la fonction publique sont limitées et semblent surtout avoir pour but d'améliorer le rendement des femmes dans leur poste existant, alors que ce qu'il faut vraiment, c'est de donner à ces dernières les compétences nécessaires pour se lancer dans d'autres domaines.

. . . . .

Quels genres de cours sont offerts aux ST-SC-2 qui veulent avancer, qui veulent accroître leurs connaissances, qui veulent entrer dans un autre groupe professionnel auprès du même employeur?

. . . . .

Lorsqu'une fonctionnaire dans un poste de CR-3 a demandé à participer à un cours de commis de détachement de façon à pouvoir se diriger vers ce secteur, on lui a dit que les fonctionnaires ne pouvaient suivre que les cours nécessaires à leur emploi actuel parce que la GRC n'avait pas coutume de former des employés pour d'autres emplois.

. . . . .

La GRC n'avait pas coutume de former des employés pour d'autres emplois.

La direction n'approuve les cours que suivent les employés aux écritures que s'ils sont directement liés aux fonctions de ces derniers. Dans mon cas, je m'étais inscrite à un cours de traitement de texte à un niveau avancé puisque j'avais déjà suivi le cours d'introduction, que j'avais payé de ma poche. Plutôt que d'envisager de me muter ne serait-ce qu'à la centrale de dactylographie (où je pourrais mettre en application mes nouvelles compétences, ce qui n'est pas vraiment ce que je veux faire, mais peut-être pourrais-je parvenir à surveiller la centrale ou à travailler comme secrétaire de direction pour un chef de section), on a refusé de me rembourser le cours parce qu'il n'était pas lié à mon poste... Une porte fermée à l'avancement... C'est ce qu'on appelle avoir des oeillères..

. . . . .

Dans la fonction publique les gestionnaires n'ont pas coutume d'envoyer les femmes participer à beaucoup de conférences. Or nous devrions déléguer des femmes à ces conférences, qu'elles aient lieu en Amérique du Nord ou qu'il s'agisse de conférences internationales. Il en va de même pour la formation. Les femmes ne semblent pas recevoir suffisamment de formation. En participant à des séminaires, les femmes pourront discuter avec des personnes d'autres organismes.

. . . . .

Il y a une grave pénurie de fonds de formation pour les femmes. La Direction administre un gros budget de formation, mais je suis sûre que moins de 10 p. 100 est consacré à la formation des femmes. ... lorsqu'elle dresse le plan de formation, la direction ajoute ordinairement quelques cours qui n'intéressent nullement l'employé.

. . . . .

On a offert des cours de formation à 12 conseillers du sexe masculin. On a par ailleurs dit aux employés de soutien que s'ils suivaient des cours du soir, ils seraient remboursés. Il est extrêmement difficile pour

une femme qui a de jeunes enfants de suivre des cours deux soirs par semaine, en plus d'étudier la matière et de rédiger des rapports.

• • • • •

À une époque, nous avons offert ces cours de formation aux femmes de concert avec le Collège Algonquin. Les hommes pouvaient également y participer, mais les cours étaient vraiment destinés aux femmes. Les hommes pouvaient faire les travaux exigés par ces cours, mais les femmes devaient s'occuper des enfants, faire la cuisine, etc., de sorte qu'elles n'avaient tout simplement pas le temps de faire les travaux exigés. Nous avons dû accorder aux femmes du temps supplémentaire, au travail, pour faire les travaux exigés. C'est uniquement de cette façon que les femmes pouvaient poursuivre le cours.

• • • • •

Pendant un récent cours de la CFP, j'ai vu une vidéo qui présentait une femme dans un rôle stéréotypé. Ce n'était jamais elle qui donnait la formation, elle apprenait tout simplement d'un homme. À deux reprises, sa voiture est tombée en panne et elle a fait appel à son ami pour réparer un problème de bobine et lui apporter de l'essence. Malheureusement, on la présentait souvent comme incapable de faire face elle-même aux situatons qui se présentaient alors que l'homme jouait un rôle positif, avait confiance en lui-même et montrait à la femme où elle s'était trompée.

7) CLASSIFICATION ET RÉMUNÉRATION

A) Classification

Le système de classification est rigide pour des raisons multiples, mais dans toute tentative de surmonter cette difficulté et de reconnaître le talent, on risque de se buter à des problèmes très graves.

• • • • •

Quand j'étais CR-4 et que j'avais 250 commis sous moi, je me suis soudainement rendu compte qu'il y avait des personnes autour de moi qui occupaient des postes beaucoup plus élevés et qui avaient moins de personnel. Je suis donc allée leur dire que je n'étais pas très contente de la situation. On m'a répondu que la catégorie CR était en voie de réorganisation et que j'obtiendrais probablement une promotion par la suite. J'ai donc attendu et, lorsque les nouvelles catégories ont été annoncées, je me suis retrouvée, comme on pouvait s'en douter, encore une CR-4. Je suis donc allée voir le directeur du Personnel et je lui ai dit qu'on abusait de moi et que je voulais démissionner. Il m'a dit de rester et qu'on allait annoncer immédiatement un poste de CR-6. Donc

le poste a été annoncé et, bien sûr, je l'ai obtenu parce que j'avais toujours fait le travail. Mais si je n'avais rien dit, on aurait continué de profiter de moi. Je pense que c'est ce que font les organisations. Il est plus facile d'abuser des employés que de faire ce qui est juste. J'ai appris une chose : si vous ne criez pas, on ne fait rien.

. . . . .

(Au sujet de l'avancement d'un poste de secrétaire à un poste d'adjointe à l'administration) Pour la femme, il semble merveilleux de sortir des rangs du secrétariat, mais en fait, il s'agit encore du travail de secrétariat et la personne n'acquiert pas de compétences nouvelles.

. . . . .

J'ai appris une chose : si vous ne criez pas, on ne fait rien.

Nous devons souvent surveiller des CR-4 qui font le même salaire que nous et dont on n'exige qu'un diplôme d'études secondaires.

. . . . .

Les systèmes de classification et de rémunération sont détraqués. Il peut y avoir diverses classifications qui sont considérées comme équivalentes, mais elles ne sont pas équivalentes en ce qui concerne le barème salarial. Dans certains cas, il m'a été impossible d'embaucher une personne d'un autre ministère parce qu'il y avait une différence de 130 $ dans l'échelle salariale.

. . . . .

Je suis maintenant adjointe à l'administration, poste qui n'est pas reconnu comme une profession distincte dans la hiérarchie fédérale. On me classe dans plusieurs catégories différentes, selon le service ou le ministère, parce que «ce poste ne rentre nulle part.» Il n'y a pas de description de fonctions claire et nette pour ce poste. ... Parce que celui-ci n'est pas «classifiable» d'après les normes du personnel, ma classification a été mise en doute et ressassée depuis six ans, et le résultat est chaque fois différent. Ceci est ridicule. Il s'agit d'un emploi que les femmes exercent avec compétence, et il faut en déterminer la classification pour prouver l'importance des habiletés de la «personne à tout faire» qui doit l'occuper.

B) Remboursement des cotisations à la pension de retraite après un congé pour les soins et l'éducation d'un enfant

Le problème que j'aurais rencontré après avoir pris un congé de trois ans, que je sois retournée ou non au travail, est que j'aurais été obligée de rembourser mes cotisations, ce qui aurait représenté environ 900 $ par mois. Si vous démissionnez, vous devez néanmoins rembourser 1 000 $. Financièrement, c'est insensé. Si ce n'eut été de la pension, j'aurais probablement pris un congé de trois ans, puisqu'il aurait

été illogique de ne pas le faire. J'ai examiné toutes les possibilités et j'ai décidé que je devais démissionner.

C) Dépenses admises pour les soins d'un enfant

Les montants prévus pour les soins d'un enfant pendant que la mère effectue un déplacement officiel sont insuffisants et ne répondraient pas par exemple aux exigences de salaire minimum fixées dans la loi ontarienne pour les employés domestiques.

* * * * *

Lorsque j'étais gestionnaire supérieure, j'étais appelée à voyager beaucoup. J'étais chargée des programmes de liaison avec tous les bureaux du pays. Or, selon une directive du Conseil du Trésor, on peut être remboursée pour les frais de gardienne si l'on est une mère seule ou si le mari est physiquement incapable de prendre soin des enfants. Mon mari est apte physiquement, mais il doit effectuer beaucoup de déplacements d'affaires. C'est insensé. Il est devenu très coûteux pour nous de voyager. J'aurais été obligée de dépenser 150 $ pour une absence de trois soirées. La directive devraient s'appliquer à toutes les personnes qui doivent effectuer des déplacements.

Financièrement, c'est insensé. J'ai examiné toutes les possibilités et j'ai décidé que je devais démissionner.

8) EMPLOI À TEMPS PARTIEL ET POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE

Mon gestionnaire a décidé que, parce que nous étions en période de restrictions, toutes les femmes qui travaillaient à temps partiel seraient obligées de revenir à temps plein, un point c'est tout. Les personnes qui travaillaient une semaine comprimée ont été obligés de revenir à une semaine de travail normale.

* * * * *

J'ai demandé du travail à temps partiel (après mon retour anticipé d'un congé de maternité) et ma demande a été rejetée par le sous-ministre adjoint (qui était devenu hostile depuis que j'avais fait la sourde oreille à son harcèlement sexuel verbal). Mon cas a été discuté avec le sous-ministre ... qui a ordonné d'offrir à titre d'essai le travail à temps partiel.

J'ai été autorisée à travailler à temps partiel durant quatre mois : pendant ce temps, j'ai fait six déplacements d'affaires en trois mois alors que j'avais fait deux voyages d'une demi-journée par année au cours des trois années précédentes... Néanmoins, j'ai exécuté toutes les tâches comme il en avait été convenu au début de l'essai de quatre mois.

À peine une semaine après le début de mon travail à temps partiel, mon gestionnaire m'a dit qu'il n'était absolument pas question de poursuivre le travail à temps partiel après la période d'essai de

quatre mois. Celle-ci s'est terminée la semaine dernière. Tous les objectifs ont été atteints (même s'ils ont été augmentés au cours de la période d'essai) mais on a néanmoins mis fin au travail à temps partiel.

. . . . .

Il me semble discriminatoire (étant donné que la grande majorité des employés à temps partiel sont des femmes) que les employés saisonniers peuvent contribuer à la pension de retraite en fonction du temps qu'ils travaillent alors que ce n'est pas le cas des employés à temps partiel. J'ai travaillé pendant trois ans en tant qu'employée pour une période indéterminée à raison de trois jours par semaine, mais ce travail n'est pas considéré comme service ouvrant droit à une pension. ... Pour cette raison, l'année à laquelle je peux prendre ma retraite a été repoussée de 2011 à 2013. De plus, la personne qui travaille à temps partiel ne peut pas retirer ses cotisations cumulées afin de les réinvestir dans un régime de pension privé; autrement dit, votre pension de retraite est essentiellement bloquée jusqu'à ce que vous retourniez au travail à temps plein.

. . . . .

Dans une section où j'ai travaillé, dans un énorme ministère, il y avait 29 employés pour une période déterminée. À tous les six mois, ces personnes traversaient une période extrêmement stressante...elles ne savaient pas si leur période d'emploi allait être prolongée ou non.

9) RÉORGANISATION

En août 1986, on a décidé de fusionner ma direction à une autre. Je venais de négocier une éventuelle affectation de perfectionnement, mais mon gestionnaire m'a demandé de rester pour aider à la réorganisation. Quand tout est rentré dans l'ordre, j'ai demandé une affectation de perfectionnement et j'ai été acceptée. Malheureusement, mon gestionnaire s'occupait encore une fois d'une réorganisation, c'est-à-dire cette fois d'une intégration avec un autre ministère. Il a à nouveau fait appel à mon aide. ... la loyauté, le dévouement et la responsabilité ne sont pas des mots creux pour moi. Je les prends au sérieux. De plus, on a mentionné la possibilité d'un rôle de surveillance, par conséquent j'ai de nouveau mis mes plans de côté. Depuis un an et demi, j'exerce des fonctions très difficiles, mais stimulantes. De nombreux rôles, fonctions et responsabilités m'ont été assignés, et je n'ai eu droit à aucune rémunération spéciale sauf mon évaluation.

On récrit actuellement les descriptions de postes et il semble maintenant que mon poste sera ramené au niveau SCY-2, c'est-à-dire au niveau que j'occupais il y a sept ans.

. . . . .

... on a réduit le personnel de soutien de façon disproportionnée par rapport au personnel de direction et aux agents. Ce fait a eu pour conséquence d'augmenter de beaucoup la charge de travail des employés de soutien restant et, par voie de conséquence, d'obliger les agents à exécuter eux-mêmes leurs fonctions de soutien.

10) DÉMÉNAGEMENT DU CONJOINT

Il faut être inscrit sur une liste de priorité, ce qui signifie qu'il faut cesser de travailler.

. . . . .

En effet, mon épouse étant dans la défense national a eu une promotion à Lieutenant Colonel nécessitant ainsi une affectation temporaire à Halifax. Suite à cette opportunité, j'ai demandé une affectation temporaire dans la région d'affectation pour faciliter ma conjointe d'exploiter son avancement de carrière. Suite à ma demande, mon gestionnaire a initié une tentative d'échange entre Halifax et mon institut. Cet échange était accepté entre les régions et à plusieurs niveaux d'administration, mais a été refusé au niveau du Sous-Ministre. Les raisons données, non officielles, sont très arbitraires et sont basés sur des technicalités.

11) OBJECTIFS ET CONTINGENTEMENTS

J'entends constamment dire : «Il suffit, dans cette ville ou dans la fonction publique, d'être une femme pour obtenir tout ce qu'on veut.»

. . . . .

Ils (objectifs et contingentements) tendent à favoriser la promotion suivant l'exception plutôt que suivant l'habileté. En tant que femme, j'espère réussir en raison de mes compétences et de mon savoir plutôt qu'à cause de mon sexe. Le fait d'être considérée comme une exception à la règle suscite l'attention et l'hostilité... Il faut travailler mieux et plus fort pour prouver sa valeur tout en acquérant une réputation injuste et sans fondement.

. . . . .

En 1981, en me présentant à un concours national, j'ai obtenu un poste parce que, croyais-je non sans raison, mon expérience était pertinente et que j'avais donné jusque-là un bon rendement. Peu après mon arrivée et fréquemment pendant que j'occupais ce poste, on m'a signalé que j'avais été embauchée parce que le directeur avait été obligé de respecter un contingentement de femmes.

La troisième année... j'ai réussi un concours en vue d'une affectation en détachement, mais mon directeur a refusé de me la laisser accepter,

On a réduit le personnel de soutien de façon disproportionnée par rapport au personnel de direction et aux agents.

même si cela n'entraînait pas de perte de ressources pour lui. ... Je soupçonne qu'il a refusé pour ne pas nuire à son aptitude à respecter son contingentement de femmes.

. . . . .

S'il est une chose qui a nui à ces groupes d'action spéciale, c'est bien, selon moi, le système des contingentements. J'y suis fermement opposée... Les quotas imposent un lourd fardeau aux femmes. Il y a des femmes incompétentes tout comme il y a des hommes incompétents. Si une femme est nommée à un poste et qu'elle échoue, la haute direction qui l'a embauchée dit : «Eh bien, nous avons embauché une femme une fois et ça n'a pas marché.» Cela détruit toutes les possibilités à court terme pour les femmes. C'est malheureux et je crois que le système des contingentements en est jusqu'à un certain point la cause.

. . . . .

Peu après mon arrivée, on m'a signalé que j'avais été embauchée parce que le directeur avait été obligé de respecter un contingentement.

J'ai toujours foncé et fait ce que j'avais à faire. Jusqu'ici, j'ai presque toujours obtenu ce que je voulais. Je semble toujours être la femme symbole; les gens s'imaginent que j'ai obtenu le poste parce que je suis une femme. Ceux qui se sentent plus à l'aise avec moi me disent que certaines personnes ici croient ne pas pouvoir discuter avec moi de choses techniques parce que je ne comprendrai pas, par conséquent je dois leur prouver que je peux comprendre. Une personne à sa retraite m'a dit : «Vous savez, j'ai dû leur dire en bas que vous étiez plus intelligente que la majorité d'entre eux.»

. . . . .

Il est important non seulement d'assurer l'avancement des femmes, mais aussi de veiller à ce que les employés et les chefs aient une attitude convenable envers les femmes qui progressent. Le système des contingentements suscite une mentalité de «noircissement des cases». «Nous en avons une! Nous n'avons plus à nous inquiéter!» Si vous embauchez des personnes pour une raison autre que leur compétence, pourquoi envisageriez-vous de les promouvoir?

. . . . .

Je ne crois pas qu'il faille créer des situations spéciales pour les femmes parce qu'elles sont des femmes. Il est plus difficile dans ces cas pour les femmes de fonctionner sur le même plan.

. . . . .

Quand vous occupez un poste supérieur, vous aimez à penser que vous avez réussi à cause de votre mérite, et il est un peu désagréable d'entendre quelqu'un dire à votre sujet : «On était obligé de choisir une femme pour ce poste.»

. . . . .

J'ai été nommée chef par intérim et au bout d'un an environ on voulait rendre l'affectation permanente. Cherchant à me convaincre, il a dit : «Eh bien, si ça peut aider, nous avons décidé d'en faire un poste de directeur et non pas seulement de chef.» Puis il a ajouté une remarque qui m'a quelque peu déroutée: «Nous avons pensé qu'il serait bon d'avoir la première directrice.» Je ne me faisais pas aisément à l'idée d'être une femme «symbole.»

. . . . .

Songez aux personnes qui enseignent actuellement à vos enfants. Si elles sont là à cause d'un quota, et non pas parce qu'elles sont les personnes les plus compétentes pour le poste, il y a lieu de s'inquiéter. Je ne vais pas être satisfaite si on me dit qu'on m'a embauchée parce que je suis une femme.

. . . . .

Je pense que les femmes doivent être honnêtes avec elles-mêmes, tout comme les employeurs. Ne m'embauchez pas parce que je suis une femme, parce que vous ne me faites pas une faveur. Il est déjà assez difficile d'occuper un emploi en tant que femme sans être une femme incompétente, parce que vous n'allez certes pas survivre.

. . . . .

Après que j'eus obtenu le poste au niveau EX, mon patron m'a dit qu'on lui avait donné l'ordre d'embaucher une femme. Il a donc commencé à demander à des personnes si elles connaissaient des femmes crédibles qui pouvaient occuper le poste. Il était très mécontent d'être obligé d'embaucher une femme. Toutefois, un mois après mon arrivée, il m'a convoquée dans son bureau et il m'a dit qu'il était très satisfait de mon travail.

. . . . .

On vient tout juste de nommer une nouvelle sous-ministre adjointe : une ingénieure francophone. On marmonne dans tous les coins qu'au moyen de cette seule nomination, on a fait d'une pierre bien des coups!

. . . . .

Le ressentiment général que suscitent les programmes «d'action positive» et les quotas d'embauchage pour les femmes minent l'objectif initial de ces initiatives. À l'heure actuelle, lorsque des femmes remportent des concours, ceux qui croient qu'elles ont été choisies uniquement à cause de leur sexe mettent immédiatement et trop souvent en doute leur compétence. Je pense que la plupart des femmes préfèrent concurrencer d'après leur mérite.

. . . . .

Je ne veux pas être obligée de recourir aux mesures d'égalité des chances pour obtenir de l'avancement. Je sais que beaucoup de femmes qui sont contrôleurs de la circulation aérienne partagent mon avis. Malheureusement, dès que vous commencez à progresser, beaucoup de personnes pensent que c'est pour cette raison.

* * * * *

On m'a signalé, peu après mon arrivée et fréquemment au cours de mon séjour dans ce bureau, que j'avais été embauchée parce que le directeur avait été obligé de respecter un quota de femmes. Je ne pense pas que le directeur ait agi ainsi par malice; c'est plutôt qu'il ne comprenait pas les répercussions que ce geste pouvait avoir sur les pauvres femmes ainsi étiquetées et sur l'attitude de leurs collègues du sexe masculin.

* * * * *

Les groupes cibles ont de meilleures chances de se voir offrir des possibilités de formation uniquement pour l'apparence, pour assurer le respect des quotas.

* * * * *

L'imposition de quotas et la présence de femmes aux comités de sélection font planer des doutes sur les raisons pour lesquelles une femme a été choisie pour un poste.

* * * * *

Le parachutage de femmes dans des emplois qu'elles ne peuvent pas exercer nuit à toutes les femmes.

* * * * *

Ni les contingentements ni des solutions systémiques ne donneront de bons résultats. Les gestionnaires sont très habiles à contourner les systèmes pour obtenir ce qu'ils veulent. Ils doivent plutôt s'engager à opérer des changements. Un bon gestionnaire peut contourner le système, mais un gestionnaire qui s'engage pour de vrai fera davantage que tous les systèmes mis ensemble.

* * * * *

Des programmes comme ceux de la Promotion de la femme, de l'Action positive et de l'Égalité en matière d'emploi ne sont pas la solution. Ils aident les femmes qui y travaillent mais ils n'atteignent pas les niveaux d'exécution d'un gros ministère. Les programmes d'équité en matière d'emploi sont une source de paperasserie mais ils n'ont jamais de conséquences sur les femmes qui font face aux obstacles.

* * * * *

Le parachutage de femmes dans des postes supérieurs n'est pas efficace. Il y a moins de ressentiment quand les femmes gravissent les échelons de la hiérarchie, qu'on leur donne la formation nécessaire pour avancer, qu'on les laisse faire leurs preuves, non seulement aux yeux des autres mais aussi pour elles-mêmes.

. . . . .

Les contingentements tendent à dévaloriser ceux qui en font l'objet.

. . . . .

Il faudrait rendre les programmes pour les femmes moins visibles. On a fait tellement de bruit autour d'eux que maintenant les hommes sont révoltés. En ce sens, le mal est fait.

. . . . .

Je pense qu'il n'est généralement pas dans l'intérêt des femmes d'attirer l'attention sur le fait qu'elles sont des femmes, sauf dans des cas particuliers où il faut prendre des moyens officiels pour réparer un tort. Il serait improductif d'imposer la nomination de femmes à des postes pour lesquels elles ne sont pas prêtes. Je suis toutefois entièrement en faveur de l'offre, tant aux femmes qu'aux hommes, de possibilités d'élargir leur champ d'expérience afin de les préparer à une promotion.

. . . . .

Il peut arriver que des femmes soient nommées à des postes avant d'être vraiment prêtes parce qu'on cherche à respecter un quota; on nomme une femme symbole.

. . . . .

À tort ou à raison, les hommes ont l'impression que les femmes ont besoin de béquilles. Elles ne peuvent pas réussir par leurs propres moyens. C'est dévastateur pour les femmes.

. . . . .

On éprouve souvent à l'endroit des femmes qui sont promues du ressentiment et de la méfiance. On pense qu'elles ont été nommées parce qu'elles sont des femmes plutôt qu'en raison de leurs compétences et de leurs qualités. Les femmes ont souvent la vie dure après avoir été promues jusqu'à ce qu'elles aient prouvé qu'elles peuvent bien faire le travail.

. . . . .

La fonction publique s'est grandement trompé en accordant des promotions à des personnes dans une large mesure parce qu'elles appartiennent à un groupe cible plutôt que parce qu'elles possèdent les qualités voulues pour un poste. Il faut maintenant offrir à ces

Les contingentements tendent à dévaloriser ceux qui en font l'objet.

personnes des systèmes de soutien et des programmes de formation pour qu'elles puissent être à la hauteur de leur poste.

. . . . .

En ce qui concerne les programmes d'action positive, il ne faut pas viser l'ensemble de la fonction publique. Il s'agit plutôt de déterminer sur quels plans il est possible d'accomplir des progrès et de cerner les secteurs qui intéressent les femmes. Il faut s'assurer de nommer des femmes compétentes et surtout, de les laisser en poste assez longtemps pour qu'elles méritent le respect de leurs collègues du sexe masculin. C'est uniquement de cette façon qu'on parviendra à transformer des perceptions et des préjugés bien ancrés. On ne devrait pas insister autant sur les contingentements étant donné les nombreuses contraintes auxquelles fait face la fonction publique.

. . . . .

En plus, les femmes se trouvent menacées et coincées par la réaction négative des hommes qui croient qu'on fait avancer les femmes seulement à cause de leur sexe. Si elles ne sont pas promues, c'est que leur travail n'est pas assez bon. Si elles le sont, c'est parce qu'elles sont femelles.

. . . . .

Il faudrait avoir la tête enfouie dans le sable pour ne pas savoir et reconnaître que, depuis plusieurs années, ce sont les hommes qui sont victimes de discrimination.

. . . . .

Mon expérience personnelle me permet honnêtement de dire, après 20 ans à Revenu Canada et dans divers milieux, que je n'ai jamais eu connaissance d'obstacles ou d'entraves à l'avancement des femmes. J'ai plutôt l'impression, depuis peu, que c'est le contraire qui est vrai.

. . . . .

Beaucoup d'hommes estiment maintenant être victimes d'une «discrimination inverse» à cause des programmes d'équité en matière d'emploi. Ils croient que, lors des concours, pour les programmes de formation et d'autres possibilités d'avancement, on accorde un traitement préférentiel aux femmes et aux francophones. Les hommes commencent donc à se sentir menacés et ils méprisent les programmes d'équité.

. . . . .

Je me rends compte qu'en tant qu'homme blanc anglophone, je dois être bon pour avancer parce que je fais face à la concurrence de beaucoup de personnes : femmes, autochtones, francophones.

. . . . .

Je ne pense pas que les quotas soient efficaces. On apprend à jouer le jeu des nombres.

. . . . .

Ma plus grande inquiétude en ce qui concerne les contingentements est qu'on veut des nombres symboliques. Le gouvernement peut se cacher derrière cette fausse réalité et s'en servir pour tenter de prouver tout ce qu'il fait. Je veux dire qu'il pense sans doute agir correctement.

. . . . .

Il doit y avoir un effet démonstration. Qu'on parle des Canadiens autochtones, des femmes, des Noirs américains, il faut susciter la confiance dans le fait que «mon genre de personne» peut atteindre le sommet dans cet établissement. Les quotas sont un moyen moins souhaitable mais parfois nécessaire d'atteindre ce résultat. Si l'on ne peut y parvenir d'une autre façon, il est préférable de recourir aux quotas, et ceux-ci peuvent être utilisés très efficacement comme sanction ultime... Il n'y a pas un gestionnaire responsable, je crois, qui tient à les imposer ou à les utiliser, mais si c'est le seul moyen de parvenir à une fin, soit.

. . . . .

À chacun son tour. Dans les années 1970, les francophones ont été promus. Puis ce fut le tour des femmes. Voici maintenant que le Conseil du Trésor travaille à une politique sur les minorités visibles. Dans les années 1990, il ne sera pas aussi important d'être une femme. Ainsi va la vie.

. . . . .

Les attitudes changent, mais non pas du jour au lendemain. Les programmes d'équité en matière d'emploi devraient en définitive disparaître avec l'embauchage d'un nombre accru de femmes à tous les niveaux. Il y a eu une réaction de la part des hommes. Les mesures d'équité en matière d'emploi ont privé certains de ces derniers d'une promotion, mais ce fait se produit de moins en moins maintenant que les femmes ont prouvé ce qu'elles valaient. Il s'est produit une évolution normale des mentalités. Les hommes font moins de remarques sexistes flagrantes maintenant. Bien que la situation soit encore loin d'être idéale, il s'agit là d'une amélioration parce que les hommes sont moins soutenus dans leurs préjugés et qu'ils font moins étalage de ceux-ci. Ceci représente une amélioration importante menant à l'adoption de mentalités plus éclairées envers les femmes.

12) EMPLOIS SUICIDAIRES

Quand l'occasion se présente, vaut mieux la saisir, même si cela vous mène aux portes de l'enfer.

. . . . .

(Les employeurs qui accueillent leur premier haut fonctionnaire du sexe féminin) sont tellement enthousiastes et emballés qu'ils commencent à les pousser dans toutes sortes de choses. Les femmes ne voient pas les écueils; elles peuvent facilement se laisser emporter par tout cet enthousiasme et oublier qu'elles ne doivent pas aller au-delà de leurs compétences et de leurs limites. Si l'on vous pousse dans quelque chose qui vous dépasse et que vous échouez, vous échouez par vous-même.

. . . . .

Quand l'occasion se présente, vaut mieux la saisir, même si cela vous mène aux portes de l'enfer.

Il n'y a rien de pire que d'occuper un poste et de ne pas savoir exactement si vous pouvez en exercer les fonctions parce qu'on vous y a nommée uniquement pour l'apparence. Si vous cherchez à nouer des rapports et à créer un esprit d'équipe avec vos collègues, vos efforts peuvent avoir été en vain si l'on vous choisit pour vous parachuter dans un poste. Il faut rivaliser sur un pied d'égalité avec les autres.

. . . . .

Lorsque j'ai demandé l'opinion de mon supérieur au sujet de mes échecs répétés lors des concours, il a laissé entendre que je devais peut-être passer plus de temps à la maison avec mon enfant. Mon sort semblait être décidé dès cet instant. Il en a conclu que j'avais un problème d'attitude et que je devrais être éliminée. Dans une lettre interne au sujet de mon cas, il était dit : «Je ne crois pas que nous ayons des motifs indiscutables de renvoi. Nous partageons une partie du blâme parce que nous avons assigné une surveillante relativement inexpérimentée à un bureau où il y avait trois personnalités inconnues et nous n'avons pas reconnu le problème éventuel ainsi créé et prévu des mesures pour y remédier.»

. . . . .

Au sein de la fonction publique, il existe une grande inertie que se traduit d'une attitude comme celle-ci : «Pourquoi devriez-vous avancer?» Entre le jeu des nombres et l'impossibilité de se débarrasser du bois mort, il est presque impossible de faire de la place pour le sang nouveau. Pour contourner cette difficulté, j'ai accepté plusieurs emplois à risques élevés, dont les hommes, bien souvent, ne veulent pas. De plus, il se peut qu'on cherche à vous faire échouer. Le secret est de le comprendre rapidement, de reconnaître devant vos supérieurs et collègues qu'il s'agit d'un emploi impossible et d'essayer de vous en

tirer par l'humour. Il ne s'agit pas nécessairement d'une situation vouée à l'échec.

13) EMPLOIS DE DÉFRICHAGE

Les femmes mettent sur pied des initiatives nouvelles dont on confie ensuite l'administration à M. le Gestionnaire.

* * * * *

L'institution s'est servie de mon expérience et de mes compétences pour mettre sur pied plusieurs programmes, mais quand est venu le moment de rendre hommage à ceux qui le méritaient... on m'a retirée la responsabilité pour la confier à une personne d'un niveau supérieur.

14) MORAL

Le moral constitue un grave problème actuellement dans la fonction publique. Les employés travaillent 12 à 13 heures par jour. Ils ne voient pas la lumière au bout du tunnel et je pense que si l'on réglait ces problèmes, la question des possibilités qui s'offrent aux femmes se réglerait aussi. Il y a dans la fonction publique des obstacles, un point c'est tout. Nous n'avons pas un bon plan de carrière. Nous n'avons pas un bon plan ni une bonne stratégie en ce qui a trait à l'orientation de la fonction publique.

* * * * *

J'étais complètement démoralisée, j'ai conclu qu'il n'y avait pas d'avenir pour moi dans la fonction publique fédérale et je suis partie. J'ai quitté Ottawa pour aller en Colombie-Britannique, sans perspective ni sécurité. J'ai absorbé une réduction de salaire de près de 30 p. 100 lorsque j'ai accepté un poste dans le domaine de la politique commerciale au sein de la fonction publique de la Colombie-Britannique.

* * * * *

Je pense que certains des obstacles actuels sont plus graves que lorsque je franchissais moi-même les échelons de la hiérarchie. Il y avait alors beaucoup d'emplois. La vie était différente dans les années 1960 et 1970 et il y avait des possibilités d'emploi partout. À condition d'être disposé à travailler fort et à accepter qu'il y avait un problème d'attitude, ce que j'ai fait, ce n'était pas les emplois qui manquaient. Je plains les jeunes femmes. Nous avons dans ce ministère des femmes qui sont bien instruites mais qui n'ont pas de perspectives d'emploi. Nous manquons de ressources pour mettre en oeuvre les programmes de perfectionnement. Je pense qu'un des plus gros obstacles à l'heure actuelle est le manque de possibilités de perfectionnement et de défis nouveaux.

* * * * *

Les femmes mettent sur pied des initiatives nouvelles dont on confie ensuite l'administration à M. le Gestionnaire.

SECTION 4
Équilibre entre le travail et les responsabilités familiales

Les femmes sont encore les premières responsables des soins de la famille. Je persiste à croire que nous n'avons pas encore assez de garderies. Il n'y a pas assez de systèmes de soutien pour permettre aux femmes d'avancer. À la maison, je pense que c'est encore les femmes qui font presque tout le travail. Je ne pense pas que les hommes en sont venus au point où ils assument une part égale du travail au foyer. Certains hommes le font, mais je pense que la plupart des hommes ne le font pas. Les femmes sont lasses d'avoir à jongler un emploi et leur famille. Cela représente encore une entrave à leur avancement professionnel.

. . . . .

Nous devons nous offrir plus d'entraide et je ne sais pas comment nous allons y parvenir parce qu'après le travail, les hommes ont tendance à sortir pour prendre un verre ou un café et à discuter. C'est ce qu'ils font. Quant à nous, nous devons nous presser de rentrer parce que nous avons d'autres priorités, parce qu'il y a un autre emploi qui nous attend.

. . . . .

Je pense que les femmes tendent à assumer une plus grande part de la responsabilité familiale que les hommes et qu'elles ont davantage appuyé leur mari que ces derniers ne les ont appuyées. Si le mari obtient une promotion, c'est la femme qui devra adapter sa carrière, mais il n'y a pas beaucoup d'hommes qui feraient la même chose pour leur femme.

. . . . .

À l'heure actuelle, nous avons des solutions machinales qui nous sortent par les oreilles. Nous avons des programmes d'action, nous avons ceci, nous avons cela. Mais on ne fait rien pour régler les problèmes véritables dans les secteurs dits «intangibles», mais qui ne sont pas si intangibles que cela. Pouvons-nous sous-estimer l'importance pour les femmes de la naissance, des soins et de l'éducation des enfants? Les

femmes sont exposées à un stress croissant causé par le conflit entre leur emploi et leurs responsabilités familiale, et pourtant la société continue d'exiger que les femmes acceptent ces responsabilités.

. . . . .

Un grand nombre de mes collègues du sexe masculin sont mariés à une femme très intelligente qui poursuit une carrière pendant que son mari est en poste à Ottawa. Mais lorsque le mari est affecté à l'étranger, la femme abandonne sa carrière. Mais il ne s'agit pas là d'un obstacle créé par le système, il s'agit plutôt d'un phénomène social. Le service extérieur est probablement un des pires secteurs pour ce qui est d'adapter la réalité familiale aux besoins de la carrière.

. . . . .

J'ai dû bien leur faire comprendre que, même si des affectations à l'étranger m'intéressaient, je n'étais pas prête à me séparer de ma famille. Je n'ai pas changé d'idée et je ne pense pas que ma position va changer. J'ai pu constater que, dans ce ministère, toutes les femmes qui sont chefs de mission, à une exception près peut-être, sont des célibataires. Elles n'ont ni mari ni enfants. Je trouve inacceptable que le système ne convienne qu'aux femmes célibataires. Je leur ai bien fait comprendre que je n'allais pas agir comme si j'étais une femme célibataire.

. . . . .

Les femmes qui ont réussi dans le service extérieur ont été amenées à penser qu'elles ne pouvaient pas avoir une vie familiale normale et réussir dans le service extérieur. Il ne fait aucun doute que cela ternit l'attrait qu'exerce la vie dans le service extérieur. Nous devons commencer à voir des femmes qui mènent une vie familiale normale progresser dans le ministère et obtenir des postes à l'étranger. On n'a pas pris de décision sur la façon de trouver des emplois pour les conjoints des employés qui sont affectés à l'étranger. La femme de certains de mes collègues est très ennuyée par la perspective d'aller à l'étranger. Dans le service extérieur, on ne s'efforce pas vraiment d'aider les conjointes à se trouver un emploi à l'étranger.

. . . . .

Je m'interroge parfois sur l'expression «tout avoir», parce que, d'après mon expérience, ce n'est pas une question de tout avoir, mais de tout faire. Il faut tout faire et le secret est dans la façon dont vous faites ce que vous avez à faire. Il me semble que personne n'a jamais réussi à quitter cette province sans prendre des dispositions satisfaisantes en ce qui concerne l'éducation des enfants.

. . . . .

Je m'interroge parfois sur l'expression «tout avoir», parce que, d'après mon expérience, ce n'est pas une question de tout avoir, mais de tout faire.

Si vous avouez avoir des difficultés à mener de front une vie familiale et une vie professionnelle, on estime que vous manquez de professionnalisme. Je pense que nous avons encore beaucoup de chemin à faire avant que les responsabilités familiales ne soient considérées comme une dimension légitime de la vie dans le milieu des affaires, le milieu professionnel ou tout autre milieu.

. . . . .

Nous avons encore beaucoup de chemin à faire avant que les responsabilités familiales ne soient considérées comme une dimension légitime de la vie dans le milieu des affaires.

Mon collègue et moi discutons de deux employées et nous faisions leur éloge. Mon collègue avait remarqué que, même si ces femmes avaient des enfants, elles n'en parlaient vraiment jamais au bureau. Elles séparent totalement leur famille de leur vie au bureau, et quand elles sont ici, elles sont des professionnelles. Le fait que ces femmes soient aussi des mères suscitent encore plus l'admiration. Elles ont réussi à combiner les deux.

. . . . .

Je suis allée leur parler (aux hommes à une conférence) de l'équité en matière d'emploi, et vous auriez dû les entendre, ils s'imaginaient que c'était une farce. «J'aimerais bien avoir l'emploi de ma femme. Tout ce qu'elle fait, c'est de jouer au golf et au tennis.» J'ai répondu : «J'en suis fort aise, alors vous pensez que parce que vous avez une famille traditionnelle, ce qui ne représente que 15 p. 100 de toutes les familles, tout le monde devrait se trouver dans la même situation?» Ils ne comprennent pas que je suis mariée et que j'ai trois enfants et que je sais de quoi je parle.

. . . . .

Je sais fort bien que je travaille probablement plus fort que la plupart de mes collègues du sexe masculin. Je n'arrive pas avant 9 heures, mais je n'arrive pas non plus à 7 h 30 pour prendre mon café et lire mon journal; et quand je retourne chez moi, je ne vais pas lire mon journal en attendant que quelqu'un d'autre fasse mon repas. Je ne cherche pas un traitement spécial, mais qu'on ne me complique pas tant la vie quand je dois rentrer chez moi pour m'occuper de ma famille.

. . . . .

Il y a en toute honnêteté une période durant laquelle il faut, physiquement et mentalement, faire des choix entre ses enfants et sa carrière. Lorsque j'élevais mes enfants, je n'aurais tout simplement pas pu avoir le genre de carrière que j'ai actuellement ou que j'avais avant mon premier enfant. Je pense qu'il est possible de prendre des dispositions pour permettre aux personnes avec des enfants de travailler à temps partiel.

. . . . .

Voici le conseil que je donnerais aux jeunes femmes qui débutent dans leur carrière : lancez votre carrière avant d'assumer d'autres responsabilités comme des enfants. Je ne pense pas qu'on puisse dire avoir réussi si l'on néglige sa famille pour se concentrer sur sa carrière. Il faut voir l'ensemble de sa vie. Je pense qu'il s'est produit récemment un changement de valeurs en ce qui concerne la carrière. Je crois que les gens s'investissent moins dans leur carrière. On songe à la qualité de la vie et par conséquent à des activités parallèles. Je pense que les gens veulent une vie plus équilibrée et je m'en réjouis.

* * * * *

Une femme qui veut avoir des enfants tout en conservant son emploi, mais à des heures réduites, ne va pas avancer aussi rapidement qu'un homme qui ne s'est pas absenté un seul jour. Quand la femme reprend son travail à temps plein, des possibilités lui seront offertes à nouveau. Il faut voir ce que la femme veut accomplir dans l'ensemble. On ne peut pas dire qu'une femme a échoué ou qu'elle n'a pas réussi, mais tout simplement qu'elle a choisi de faire autre chose. Et je ne pense pas qu'une carrière soit la seule chose dans la vie d'une femme.

On ne peut pas dire qu'une femme n'a pas réussi, mais tout simplement qu'elle a choisi de faire autre chose.

* * * * *

Un autre problème est l'attitude des employeurs qui pensent qu'une femme n'est pas très fiable parce qu'elle assume la responsabilité supplémentaire de s'occuper de ses enfants. Si l'enfant est malade, c'est ordinairement la femme et non pas le mari qui reste à la maison pour s'en occuper. Pour cette raison, elle est moins fiable. Parce que cette situation se produit, les employeurs ont tendance à se méfier des femmes.

* * * * *

Je pense que le gouvernement doit reconnaître que le temps est venu de prévoir à l'intention des femmes des mécanismes de soutien, tout simplement pour les aider à survivre.

* * * * *

La hiérarchie change plus rapidement que le soutien social accordé aux femmes qui montent dans cette hiérarchie.

* * * * *

Au fur et à mesure de mon avancement dans ma carrière, je me suis rendu compte que les obstacles étaient des facteurs comme le soin des enfants. Je veux dire que je fais trois ou quatre heures de travail avant même d'arriver au bureau lorsque je dois m'occuper des enfants.

* * * * *

Je crois qu'il s'est produit une transformation radicale des priorités des femmes. Je pense que la société joue un tour ignoble aux femmes parce que j'ai vu des maris devenir extrêmement traditionnels en ce qui concerne les enfants. Nous avons un long chemin à faire avant que la situation change appréciablement.

. . . . .

Est-ce qu'une femme ne devrait pas avoir d'enfants, ou devrait-elle oublier ceux qu'elle a?

. . . . .

SECTION 5
Stratégies pour se débrouiller

1) MISE EN VALEUR

Il faut connaître ses points forts et ses points faibles, et il est plus facile pour les gens de vous aider et de travailler avec vous si vous savez ce que vous voulez faire. Vous devez faire un bon travail. Vous devez avoir donné de bons résultats, être restée dans un poste suffisamment longtemps pour jouir de crédibilité. Vous devez viser un objectif précis et vous constituez un groupe à l'extérieur de la fonction publique. Si vous y parvenez, vous modifiez la structure du pouvoir; les gens voient que vous pouvez faire un travail que les femmes n'ont traditionnellement pas accompli.

* * * * *

Quand une personne pleine de dynamisme et de talent se voit offrir une possibilité et qu'elle la saisit, à ce moment-là on peut s'attendre à des réalisations. La personne doit aussi posséder un certain degré d'intelligence, être animée du désir de réussir et pouvoir apprendre au fur et à mesure.

* * * * *

J'inciterais les femmes à apprendre à penser comme des chefs, à observer comment les gens accomplissent des choses, à tirer des enseignements des bons exemples autour d'elles et à s'intéresser à ce qui se passe dans leur milieu. Lorsqu'il se présente des affectations de perfectionnement dans le secteur de la gestion organique ou de la gestion opérationnelle, nous savons alors qu'il y a des femmes que ces aspects intéressent.

* * * * *

Une formation universitaire est importante. Il est aussi extrêmement important de pouvoir entretenir de bonnes relations interpersonnelles, de faire preuve de souplesse et de pouvoir analyser la structure du pouvoir et nouer des liens avec des pairs et des subordonnées, surtout des hommes clés.

* * * * *

La façon dont j'ai réagi à des offres d'emploi inacceptables n'a pas été de dire qu'elles m'insultaient, mais plutôt de répondre que je les examinerais et que je ferais connaître ma réponse. Puis j'ai examiné la question, suis retournée les voir et les ai remercié d'avoir songé à moi. Je leur ai également dit les raisons pour lesquelles l'emploi ne m'intéressait pas. Dans chaque cas, j'ai sérieusement essayé d'étudier la situation. Graduellement, les offres sont devenues de plus en plus intéressantes et il m'a fallu examiner plus attentivement ce qui m'était proposé pour voir s'il s'agissait d'un bon tournant pour ma carrière.

. . . . .

On peut courir de plus en plus vite dans des cercles de plus en plus petits, mais la vie est remplie de lendemains.

J'ai appris à analyser la description de poste, à la mettre en rapport avec mon expérience de travail et à discuter avec certains des gestionnaires touchés avant de rencontrer le comité de sélection pour qu'on comprenne bien mon intérêt personnel. J'ai commencé à dresser un répertoire des questions les plus intéressantes. J'ai appris à suivre ces questions. Je suis finalement arrivée à un point où j'étais très confiante lorsque j'allais devant des comités de sélection, simplement à cause du travail que j'avais fait.

. . . . .

Aux femmes très intelligentes, très motivées et qui sont en train de se faire mourir parce qu'elles veulent tout faire, je donnerais le conseil suivant: rentrez chez vous, ayez une longue conversation avec votre reflet dans le miroir et essayez de voir quelles sont vos véritables priorités pour les cinq prochaines années.

. . . . .

La valeur d'une personne est en partie une question de distance, d'humour, de savoir dans une grande variété de domaines; certes, on peut courir de plus en plus vite dans des cercles de plus en plus petits et certes, on peut produire un mémoire au Cabinet pour le lendemain matin, et la décision plus judicieuse aurait été de ne pas aller au théâtre, mais plutôt de travailler au mémoire au Cabinet, mais la vie est remplie de lendemains.

. . . . .

Je me disais tout simplement que pour réussir, je devais être très bonne. Mon principe était que l'excellence professionnelle était la clé de toute forme de carrière. Je ne me suis pas donné une très bonne stratégie pour faire face aux difficultés, j'ai plutôt adopté une vue très simpliste, la vue que, si je travaillais fort et que je donnais un excellent rendement, je pouvais surmonter les obstacles.

. . . . .

C'est vraiment une question de gestion de la vie. Il s'agit de savoir comment élaborer une vision de l'objectif qu'on veut avoir atteint dans cinq ans et de savoir où se trouvent les écueils.

2) *RÉSEAUX*

Les femmes sont encore relativement en minorité et elles se heurtent donc à des obstacles à l'exercice du pouvoir. Les femmes sont exclues des réseaux, parce que les hommes se réunissent à des endroits où ne vont pas les femmes. Je parle en riant des conversations que les femmes ont dans les salles de toilette, mais on y atteint une sorte de masse critique. Quand il y aura assez de femmes, elles participeront aux processus décisionnels. Les réseaux traditionnels devront changer et inclure les femmes.

* * * * *

Je pense que les femmes doivent continuer de s'appuyer mutuellement. Elles doivent se réunir et déterminer les transformations qu'elles veulent apporter et le genre de fonction publique fédérale qu'elles veulent avoir. Et elles doivent réaliser cet objectif. Elles doivent faire bouger les choses.

3) *MENTORS*

J'ai eu plusieurs mentors et ces personnes sont, je crois, très utiles. Si plusieurs personnes, dans votre domaine, ont confiance en vous et s'attendent à ce que vous réussissiez, cela veut dire qu'il y a plusieurs personnes qui prennent votre défense, qui proposent votre nom et qui vous appellent lorsqu'elles voient quelque chose qui peut vous intéresser. Plus il y a de personnes influentes qui pensent du bien de vous, mieux c'est.

* * * * *

J'ai eu un mentor qui m'a été extrêmement utile. J'ai beaucoup appris d'elle en ce qui concerne les stratégies, les approches et la façon de traiter avec les gens.

* * * * *

De mon mentor, j'ai surtout appris à connaître la dynamique de groupe. Elle signalait toujours les facteurs qui faisaient que certaines choses fonctionnaient tandis que d'autres échouaient. Elle était naturellement douée pour le monitoriat et a orienté ses protégé(e)s dans ce sens. J'exerce maintenant ce rôle.

* * * * *

Il est très important, lorsqu'on gravit les échelons de la hiérarchie fédérale, d'avoir quelqu'un, à un niveau supérieur, qui est disposé à

écouter vos idées et vos questions. Malheureusement, la plupart des personnes qui occupent ces postes de niveau supérieur sont des hommes et ils sont, comme on peut comprendre, las de devenir des mentors pour des femmes à cause des bruits qui peuvent circuler dans le bureau. Les hommes qui veulent avancer ne connaissent pas ce problème.

* * * * *

Je crois qu'un mentor est extrêmement important. Il s'agit d'une personne qui s'intéresse tout spécialement à vous. Cela se produit de moins en moins lorsque vous avancez. Il faut presque avoir un homme qui accepte d'être votre mentor parce qu'il n'y a pas de femmes qui occupent des postes haut placés ici.

* * * * *

Si vous voulez sérieusement faire carrière dans la fonction publique, passez la première année à observer, à tout absorber autour de vous. Il y a une façon très complexe de faire les choses, des règlements, des règles, des procédures et des politiques. Fixez-vous un objectif et cherchez à savoir comment l'atteindre. S'il n'y a pas de chemin défini qui y mène, trouvez une personne respectée et haut placée qui connaît son chemin et avec laquelle vous pouvez communiquer et à laquelle vous pouvez faire confiance et présenter une proposition. Dites : «Voici ce que je peux faire et voici les étapes à suivre pour y parvenir.»

* * * * *

Une femme compétente qui travaille pour un patron compétent «brille». Sa réputation et sa crédibilité deviennent mieux établies, elle se fait davantage connaître et devient plus apte à se servir de la «clique masculine», qui est encore un des moyens les plus importants pour obtenir des affectations stimulantes et importantes.

* * * * *

Il est important de fournir aux femmes des «mentors» officieux au début de leur carrière et de les affecter à des emplois qui leur permettent de travailler pour les agents qui connaissent le plus de succès (et qui sont les plus compréhensifs) du ministère.

* * * * *

C'est presque une question de systématiser le principe des mentors parce qu'il ne fait pas de doute que les femmes n'ont pas accès à des mentors, contrairement aux hommes.

* * * * *

Je regretterai toujours de ne pas avoir répondu à l'invitation d'une femme haut placée qui tentait d'être mon mentor. À l'époque, je ne savais pas ce qu'était un mentor. Elle m'a vraiment aidée à trouver ma

place; elle n'était pas le genre de personne qui s'imposait à vous, mais elle a fait ce qu'elle a pu pour m'aider. D'autres personnes aussi m'ont aidée, parfois quand je me suis rendue compte que j'avais besoin d'aide. Je me suis graduellement rendu compte que j'obtenais de l'aide et j'ai aussi tenté d'aider les autres. Je me rends compte maintenant que j'ai toujours eu des mentors et des personnes qui m'ont aidée.

* * * * *

J'ai toujours appris de mon entourage, soit de mon supérieur immédiat soit de mes collègues qui n'étaient pas mes supérieurs mais qui occupaient des postes plus élevés. C'est ainsi que j'ai appris.

* * * * *

Lorsque j'étais une jeune femme à Winnipeg, j'ai eu la chance de rencontrer un petit groupe de femmes qui faisaient toutes des choses intéressantes. Elles m'ont certes empêchée de rouiller lorsque j'étais à la maison avec de jeunes enfants.

* * * * *

J'ai bénéficié de l'appui des individus qui ont presque toujours été comme des grands frères, et c'est ainsi que je vois les mentors. J'ai pu observer leur type de gestion et, de leur côté, ils se sont intéressés à moi et m'ont incitée à avancer. Ils m'ont donné des conseils sur la meilleur façon de me préparer à toute eventualité, ce qui a été très précieux.

Ils m'ont donné des conseils sur la meilleure façon de me préparer à toute eventualité, ce qui a été très précieux.

* * * * *

À chaque endroit où je travaille, j'essaie de trouver comme mentor une personne qui est manifestement meilleure et plus expérimentée que moi. Dans certains cas, c'est mon supérieur immédiat. Toutefois, dans certains cas, lorsque vous entretenez une relation fructueuse avec une personne qui est votre mentor, les gens pensent qu'il s'agit d'une relation à caractère sexuel.

* * * * *

(Au sujet d'une collègue occupant un poste d'administration supérieur) Elle vient de sortir de l'ombre d'un homme avec lequel elle a travaillé de près pendant longtemps. Ce n'est qu'après son départ qu'elle n'a véritablement commencé à s'épanouir. Ils travaillaient très bien ensemble et s'appuyaient l'un et l'autre tant que lui comptait sur elle, ce qui ne lui laissait pas à elle beaucoup de chance de se développer. C'était un problème.

* * * * *

On ne suit ordinairement pas un mentor suivant un cheminement logique. Je pense qu'il est bon d'avoir des mentors parce qu'ils permettent d'acquérir des compétences nouvelles et d'accroître la confiance en soi.

* * * * *

En ce qui concerne les mentors, je pense qu'une femme doit dire : «Eh bien, je suis allée aussi loin que je pouvais sous cet homme, il est maintenant temps de voler de mes propres ailes.»

* * * * *

Je pense que beaucoup de femmes s'épanouissent grâce à des mentors mais que ces derniers peuvent, à un certain moment, nuire aux femmes. Il est difficile de dépasser son mentor et de devenir son égale.

* * * * *

4) *MODÈLES D'INSPIRATION*

L'homme qui m'a été assigné était très positif et il m'appuyait en tout, il disait toujours que je pouvais faire n'importe quoi.

* * * * *

Je n'ai pas eu de mentor, mais j'ai travaillé avec des personnes qui étaient très respectées à cet endroit. J'ai reçu une excellente formation. À mon retour de ma première affectation, j'ai travaillé pour une personne qui, à mon avis, était un des meilleurs agents dans ce secteur. Le fait de travailler sous lui a été un grand avantage pour moi parce que j'ai beaucoup appris. Cette association m'a donnée beaucoup de crédibilité.

* * * * *

Je dois rendre hommage à mon patron pour son excellente politique en matière du personnel : il essaie de voir où se situeront les gens dans deux ou trois ans. Il se préoccupe beaucoup du perfectionnement des ressources humaines et ça paraît. Les trois personnes qui s'occupent de la décentralisation de cette direction travaillent aux programmes depuis longtemps et il s'est assuré, par exemple, qu'une personne qui travaille à l'heure actuelle avec moi sera dans l'avenir ma principale personne-ressource.

* * * * *

J'ai travaillé avec un homme absolument extraordinaire. Il m'a dit : «Voici ce que vous devriez faire à mon avis : Prenez une chemise de dossier, écrivez AVENIR dessus, rangez-la dans votre tiroir, songez-y en tout temps et examinez les possibilités qui s'offriront à vous.» Depuis, j'ai dit aux étudiants participant à des programmes d'alternance de faire la même chose. Je pense que cet homme se préoccupait vraiment de mon avenir, même plus que du sien. Il est normal pour un être humain de souhaiter du bien aux autres, à condition qu'il n'y ait pas de conséquences négatives sur son propre avenir. Il est quant à lui parvenu à le faire.

* * * * *

Prenez une chemise de dossier, écrivez AVENIR dessus, et songez-y en tout temps.

Le rédacteur en chef était une excellente perso[illegible] pour qui travailler, brillant et intéressant. Il m'a poussée à faire valoir mes talents plutôt que de me retenir.

* * * * *

J'ai eu beaucoup de chance parce que mon premier patron à la fonction publique a été un homme... Si ce n'avait été de lui, je n'aurais jamais demandé une promotion et je n'aurais jamais découvert des intérêts et acquis la confiance nécessaire pour poursuivre une si bonne carrière et y trouver tant de plaisir.

* * * * *

Un de mes collègues veillait beaucoup au bien-être d'autrui. Il essayait de perfectionner les personnes qui travaillaient pour lui, ce q[illegible], à mon avis, est très important. Je pense que beaucoup plus de directeurs devraient posséder cette qualité. J'étais très jeune et il veillait à ce que je participe à des réunions et à ce que je sache que j'étais censée y être. Son comportement a eu des répercussions positives sur moi. Et il n'a pas agi ainsi uniquement parce que j'étais une femme. Il aurait fait de même pour toute autre personne.

* * * * *

Pour mon patron, les femmes sont des êtres humains. Grâce à mon travail auprès de lui j'ai pu, je crois, acquérir confiance en moi-même, accroître en fait ma confiance, parce qu'elle avait beaucoup diminué au fil des ans. Ma première évaluation du rendement m'a été envoyée par la poste! Elle était signée par des personnes que je connaissais à peine.

* * * * *

Il y a un type avec qui je travaille qui a été très bon. En effet, il en fait une farce et il dit par exemple : «C'est ma patronne» dans le sens de : «Croyez-le ou non, c'est ma patronne.» Mais les gens savent ce qu'il veut dire et il m'a beaucoup facilité la vie sur ce plan parce qu'il est capitaine. Les hommes se tournent immédiatement vers lui et il se tourne vers moi et il fait ce que je lui demande.

* * * * *

(Dans une lettre au conseil du collège) j'ai dit qu'à mon avis il était temps que le collège s'élève contre la dégradation des femmes sur le campus et trois jours plus tard (le directeur) s'est adressé à chaque stagiaire dans la classe et a dit que ce genre de comportement et de langage sexistes n'était pas acceptable dans un établissement d'enseignement supérieur. Il a ajouté que si la situation persistait, les coupables se feraient mettre à la porte de l'école et qu'ils ne réussiraient pas à obtenir un stage comme apprenti où que ce soit (dans la province).

Notre santé et notre vie personnelle en souffrent. Le succès a un goût amer.

5) DÉSISTEMENT

... notre santé et notre vie personnelle en souffrent. Le succès a un goût amer.

. . . . .

Je faisais, je crois, 10 000 $ ou 12 000 $ (après 20 à 25 ans d'expérience) et les hommes gagnaient peut-être 20 000 $. On se serait normalement posé la question: «Pourquoi ne quittes-tu pas?» Les hommes disaient : «Oui, mais j'ai des paiements hypothécaires à faire et j'ai un régime de pension et toutes ces responsabilités.» J'ai donc commencé une caisse «La m...». C'était un montant d'argent, j'ai commencé avec 2 000 $ et ce montant devait me permettre, à un moment ou un autre de dire «Ça va, j'abandonne. La m....» Je m'en suis servi une fois.

. . . . .

Le directeur général en question m'a dit que je ne possédais pas les qualités nécessaires pour le poste, mais je savais parfaitement bien que je les possédais et qu'il n'avait même pas jeté un coup d'oeil à mon curriculum vitae ni examiné mon expérience. C'était une affirmation purement réactionnaire qui traduisait le fait, j'en étais certaine, le fait que j'avais atteint un plafond de verre. La situation s'est reproduite au Secrétariat du Conseil du Trésor. Mais elle ne s'est plus reproduite. J'ai quitté.

6) EMPÊCHEMENTS

On en vient à penser que les obstacles n'étaient que des empêchements ou des irritations et que, parce qu'on les a surmontés, on peut les oublier. On ne se préoccupe pas de ceux qui nous ont lancé des paroles cruelles ou qui ont été coupables de discrimination. On adopte comme attitude que cela ne va pas nous ennuyer, qu'on va tout surmonter et qu'on va se montrer supérieur à ces sources d'ennuis.

. . . . .

Je pense que l'acceptation de la défaite ou l'abdication devant une situation constitue un gros obstacle. Les jeunes, hommes et femmes, doivent apprendre à régler des problèmes et à trouver des solutions analytiques pour surmonter les obstacles qu'ils rencontrent.

. . . . .

Une étude réalisée à la Harvard Business School sur la façon de réagir aux vues exprimées par les hommes et les femmes a permis de constater que les vues d'une femme passent souvent inaperçues mais que lorsqu'un homme exprime la même opinion, chacun pense que c'est une excellente idée. Je l'ai constaté moi-même. Mais ma tactique consiste à répéter la même chose ou à trouver un homme qui peut être

mon porte-parole. Je me fais des alliés et je finis par me faire comprendre. Des facteurs comme ceux-là constituent des obstacles, mais je trouve des façons des contourner.

. . . . .

Quand j'étais journaliste (à la radio) j'ai dû dire au réalisateur ce qu'il fallait faire et il n'aimait pas ça. Je me suis demandée : «Comment doit-on le faire? Est-ce que je dois insister et lui rappeler que c'est moi la patronne? Est-ce que je dois le séduire à me suivre?» J'ai décidé que je ferais ni l'un ni l'autre mais que je m'affirmerais petit à petit et que je discuterais rationellement avec lui de la façon dont on procédera... et voilà j'ai trouvé ma propre façon d'exercer l'autorité, qui se trouvait entre ces deux options.

. . . . .

J'étais une jeune femme et, pour comble, je n'étais pas comme toutes les autres. Pour un employeur, c'est un double choc : une Noire. J'ai appris très jeune à ne pas me demander si on s'interrogeait sur ma religion, la couleur de ma peau ou mon sexe, parce que ça ne peut pas m'ennuyer si je n'en fais pas mon problème. Ce n'est pas moi qui ai un problème, c'est eux; je refuse de prendre leurs problèmes sur moi.

. . . . .

Ce n'est pas tant une lutte, à mon avis, c'est plutôt que des gens essaient de me dire ce que je dois faire. J'ai du cran et c'est à moi de décider parce que j'ai ce qu'il faut dans la tête.

. . . . .

Dans mon travail, je ne peux pas m'inspirer d'un modèle de comportement. Lorsque j'étais ménagère, je savais ce qu'il y avait à faire et, dès mon premier emploi, je me suis fixé mes propres normes. Je sais où je veux en venir. Malgré les oppositions de mon patron, j'ai obtenu mon permis pour la fourche élévatrice et le camion de trois tonnes. Mon patron, peut-être parce qu'il ne voulait pas me faire plus de faveurs qu'il ne m'en avait fait jusque-là, ne voulait pas me laisser l'emporter au début et il m'a rabaissée, mais, vous savez, il fallait que je passe à quelque chose d'autre.

. . . . .

Il faut essayer de se mettre un peu sous les feux de la rampe ici. Il n'est pas nécessaire d'être arrogant, il suffit parfois de faire une remarque drôle. Ou parfois, on peut y parvenir en faisant un commentaire perspicace. Mais il faut se faire valoir. Il faut que les gens vous reconnaissent à votre juste valeur et il faut se placer dans des situations qui permettront d'obtenir cette reconnaissance.

. . . . .

Ce n'est pas moi qui ai un problème, c'est eux; je refuse de prendre leurs problèmes sur moi.

Mais encore une fois, mon sens de l'humour noir l'a emporté et je n'allais pas reculer; je me suis dit : «Je suis ici et ils vont me garder. Je vais y aller comme si j'étais voulue ici.»

. . . . .

Je sais qu'ils ne pensent pas que les casernes de pompiers sont l'endroit tout désigné pour une femme, mais ils ne me le disent pas directement. Je ne vais pas commencer à débattre de cette question avec eux, ce serait insensé; de part et d'autre, nous nous montrons civils.

. . . . .

Il faut essayer de se mettre un peu sous les feux de la rampe ici.

Ma démarche, dans tous les cas, a été de faire un bon travail, de faire ce qui, à mon avis, devait être fait et d'obéir à mes instincts. Ils s'y font inévitablement parce qu'ils voient que je suis très compétente, que je suis disposée à les écouter et que je vais écouter mon propre jugement. Si certains demeurent hostiles, c'est leur problème, non pas le mien.

. . . . .

Depuis 15 à 20 ans, il y a des batailleurs qui font leur chemin et vous penserez peut-être que je suis de ce groupe. J'ai fait mon petit bonhomme de chemin en étant aussi gentille que possible dans mes rapports avec les gens. Je ne me fâche pas lorsque des personnes posent des gestes cruels parce qu'elles me font pitié. Quant aux personnes qui m'obstruent la voie, je les contourne ou je passe en dessous; elles ne bloquent pas ma voie, elles m'obligent tout simplement à faire un détour parce que je ne quitte pas des yeux mon objectif, pas une minute. Je fais mon chemin honnêtement. Je n'ai pas peur du travail.

. . . . .

On m'a collé l'étiquette de garce agressive et je savais qui en était responsable. J'ai donc téléphoné à l'intéressé et je lui ai dit : «J'ai entendu des rumeurs, mais je sais que vous ne diriez jamais pareille chose. Vous êtes mon collègue, et je suis convaincue que vous ne diriez pas ça. Mais il est très important, je crois, que vous sachiez qu'on vous attribue ces paroles.» Il m'a répondu : «Bien sûr, vous avez raison. Je ne dirais jamais pareille chose.» Après coup, je me rends compte que cette technique a été très efficace. Il faut toujours marcher la tête haute dans des circonstances de ce genre.

. . . . .

Je crois fermement que si on discute avec les personnes qui affichent ces attitudes (négatives) et qu'on amorce un dialogue avec elles et qu'on leur démontre qu'il est possible d'obtenir de bons résultats, qu'on obtiendra effectivement de bons résultats. C'est ce que j'ai fait, c'est-à-dire de poursuivre le dialogue, de travailler avec les gens et de produire les résultats attendus.

. . . . .

J'ai toujours eu l'intention d'être le patron, mais je ne visais pas à être le patron dans ce contexte-ci ou dans un autre contexte particulier.

. . . . .

Je pense que toute femme qui va se trouver dans une situation comme celle-ci doit être parvenue à un bon équilibre, c'est-à-dire qu'elle doit avoir une confiance absolue dans son aptitude à accomplir la tâche. Il faut faire preuve de courage, et je dis bien de courage, pour accomplir la tâche très difficile de cerner ce qui constitue en réalité une forme de préjugé et d'y faire face. Il est important de ne pas se laisser intimider par le fait que certaines personnes sont convaincues que le travail ne peut pas et ne devrait pas être accompli par une femme. Une des grandes qualités qu'il faut posséder, à mon avis, est un excellent sens de l'humour. Et, oserais-je le dire, je pense que les femmes doivent se sentir très à l'aise avec leur sexualité, pour ne pas se sentir mal à l'aise devant le comportement de certains hommes qui risque d'être gênant pour des femmes.

. . . . .

Elles ne bloquent pas ma voie, elles m'obligent tout simplement à faire un détour parce que je ne quitte pas des yeux mon objectif.

ÉTUDES DE CAS CHOISIES

ÉTUDE DE CAS 1
Lynn Young

Mon attitude a toujours été de répondre aux besoins de l'organisation

SITUATION ACTUELLE

En sa qualité d'administratrice de district au Bureau de la Région de la capitale de Travail Canada (PM-6), Lynn Young est chargée de la planification opérationnelle ainsi que de la gestion des agents des affaires du travail de la région et de la gestion du bureau comme tel. Le district compte neuf employés. Son poste relève du directeur régional de la Région de la capitale.

Lynn a assumé ce poste à l'automne de 1988. Les quatre premiers mois sont pour elle une véritable expérience d'apprentissage et «un peu frustrants». Elle possède une vaste expérience du Ministère (où s'est déroulée presque toute sa carrière), mais c'est la première fois qu'elle occupe un poste de gestion opérationnel.

Elle estime que ses points forts sont en gestion et elle reconnaît ne pas posséder les antécédents techniques des agents qu'elle surveille. Elle doit tirer parti de leur savoir spécialisé et faire appel à son jugement et à son bon sens.

CHEMINEMENT DE CARRIÈRE

1972

Lynn termine ses études secondaires commerciales au début des années 1970, à Ottawa. Durant ses études, grâce à un programme auquel participait son école, elle travaille pendant un semestre dans la fonction publique fédérale, et on lui offre subséquemment des possibilités d'emploi à temps plein.

De l'école secondaire, Lynn entre directement dans la fonction publique et elle commence dans la centrale dactylographique du ministère du Solliciteur général (au niveau ST-3). L'école place les 10 meilleurs élèves. Elle subit les examens de la CFP (dactylographie, dictée), mais elle ne prend pas part à une entrevue officielle.

Elle entre à Travail Canada par suite d'une présentation résultant de sa demande initiale à la fonction publique. Il s'agit d'un poste au même niveau que celui qu'elle occupe mais qui lui offre l'avantage de travailler au niveau d'une direction. Il aurait pu être beaucoup plus difficile pour elle de sortir de la centrale dactylographique.

Lynn est bilingue et peut prendre la sténo dans les deux langues officielles. À son avis, ces compétences ont été d'une importance capitale dans ses premiers emplois. Elle avait des compétences très demandées.

Lynn présente subséquemment des demandes et obtient des promotions à des postes de SCY-1 et SCY-2. Au cours de cette période, elle est également mutée au sein du Ministère, ce qui lui permet d'élargir ses horizons et d'acquérir des compétences nouvelles. Elle fait toujours plus que ce qu'exige sa description de poste afin d'acquérir des compétences nouvelles susceptibles de lui aider par la suite dans sa carrière. Dans un poste SCY, par exemple, elle n'exerce pas de fonctions relativement au courrier. Elle apprend toutefois à s'occuper du courrier d'arrivée, à classer les documents et, par conséquent, à connaître le système de classement. Ses connaissances et cette expérience se révéleront utiles lors d'un concours subséquent.

1976

Lynn est choisie pour un poste de perfectionnement AS-1. Le Ministère réserve cinq années-personnes pour ce programme. Elle se souvient qu'on a dressé une liste de candidats admissibles sur laquelle figurent 20 noms. Les cinq premières personnes (dont Lynn) obtiennent des postes immédiatement. Il s'agit de postes mobiles, c'est-à-dire d'affectations de six mois. Au fur et à mesure que ces personnes sont affectées à des postes «réguliers», d'autres candidats dont le nom figure sur la liste sont nommés.

Au cours de ce programme, Lynn travaille en affectation dans les domaines des langues officielles et de la collecte de données sur le travail.

1977

Le Ministère se décentralise et établit des bureaux régionaux. Grâce à son travail dans les directions, Lynn connaît les directeurs régionaux. Elle a le choix d'aller à Toronto ou à Montréal. Elle et son mari décident d'aller à Toronto, en partie pour des raisons personnelles (son mari étant anglophone). Elle estime qu'il s'agit du «meilleur changement de ma vie». C'est un pari. Il n'y a aucune garantie de poste

permanent, mais elle n'est pas trop inquiète. Elle est convaincue qu'on lui fera une offre.

Dans son poste, elle est appelée à s'occuper de tous les aspects de l'établissement du bureau régional et elle doit travailler de près avec le chef de l'Administration (Mary). Chaque fois qu'on lui demande si elle peut exécuter une fonction donnée, elle répond affirmativement. Elle cherche constamment à se dépasser. Elle acquiert ainsi davantage confiance en elle-même. Elle s'occupe entre autres choses de l'élaboration et de la mise en oeuvre du système d'affectations pour les agents des affaires du travail (AAT), et elle participera ensuite à son automatisation.

1978

Lorsque Mary quitte pour assumer un poste de PG à l'Environnement, Lynn est nommée provisoirement à son poste d'AS-3. Il s'agit de la deuxième grande occasion qui lui est offerte. Lynn se souvient d'avoir été très «effrayée» pendant environ les 12 premiers mois. Le poste comporte beaucoup de responsabilité : examiner toutes les demandes, les signer en vertu de l'article 26 de la *Loi sur l'administration financière* exercer une influence sur les décisions relatives au personnel. Elle assure l'intérim pendant un an avant qu'un concours ne soit organisé.

1980

Lynn est choisie pour le poste de chef de l'administration AS-4 au Bureau régional de l'Ontario. Dans ce poste, elle doit dresser des plans de travail, prévoir les charges de travail, établir des budgets et analyser les tendances. De fait, certaines de ces attributions dépassent les limites de sa description de tâches. De nouveau, elle doit élargir son rôle. «Mon attitude a toujours été de répondre aux besoins de l'organisation.»

1982

Elle et son mari disent avoir besoin de changement. Ils décident de revenir à Ottawa. Lynn se rend compte qu'elle doit effectivement revenir à Ottawa pour avancer parce qu'elle ne veut vraiment pas être une agente des affaires du travail (AAT). C'est elle qui amorce la mutation. Gary McKnight, alors son directeur régional, est à l'administration centrale et cherche une personne. Elle est donc mutée. «Le Ministère cherche vraiment à satisfaire les employés.» Elle travaille au cabinet du sous-ministre adjoint, coordonne les budgets et s'occupe des présentations au Conseil du Trésor et des analyses des plans de

travail. L'expérience qu'elle a acquise au bureau régional est un atout. Elle travaille à l'établissement d'un système servant à contrôler les indicateurs de rendement. C'est un emploi amusant. Elle se rend compte à quel point elle aime faire du travail d'analyse.

La Direction lui offre des possibilités de se développer. Il s'agit d'une structure nouvelle coiffée d'un nouveau sous-ministre adjoint (SMA), en effet, une femme. Cette dernière est très exigeante, mais Lynn apprend beaucoup d'elle, notamment en ce qui concerne son optique du Ministère. Elle connaissait déjà bien le fonctionnement de celui-ci et la perspective élargie que lui offre la sous-ministre adjointe constitue un excellent complément. Il s'agit d'un poste relativement en vue. Elle doit traiter avec le ministre, le sous-ministre et tous les directeurs régionaux.

Au bout de deux ans, elle craint de se trouver dans un poste sans issue. La SMA a essayé en vain de reclasser le poste. Lynn «commence à paniquer»; elle se demande si c'est tout ce qu'elle veut pour le reste de ses jours. Elle passe en revue son expérience et ses points forts. Elle se rend compte qu'elle possède une expérience considérable dans le domaine du personnel et elle communique avec la Direction du personnel pour demander «qu'on ne l'oublie pas» si jamais une occasion se présente. Peu après, elle reçoit un appel.

1984

Elle est mutée d'un poste de AS-4 à un autre de PE-3, au Personnel. Elle négocie en vue de protéger son niveau AS-4 pendant qu'elle suit la formation menant à l'attestation en dotation et en classification requise pour devenir un PE généraliste. À cette époque, elle considère sa formation dans le domaine du personnel comme un moyen d'entrer dans un autre ministère. Elle envisage de quitter Travail Canada pour acquérir de l'expérience dans d'autres ministères. Elle croit avoir beaucoup appris au cours de cette période. Elle préfère la fonction de dotation, qui lui donne l'impression de vraiment aider les gestionnaires. À son avis, la fonction de classification constitue plutôt un travail de contrôle.

Tout au cours de cette période, Lynn reste au niveau AS-4. Elle obtient son attestation en dotation et termine la moitié de la formation en classification.

1986

Gary McKnight l'appelle pour lui demander de l'aider à établir la nouvelle Région de la capitale. L'idée de travailler à nouveau avec Gary et surtout le défi de créer une nouvelle région à partir de rien lui plaisent, mais elle reconnaît que la mutation l'obligerait à quitter l'orientation vers le domaine du personnel qu'elle a prise. Elle accepte l'offre et négocie une affectation de deux ans incluant la formation d'AAT. En fait, elle n'a jamais suivi cette formation.

1988

Le poste d'administratrice de district (PM-5) s'ouvre. L'énoncé de qualités est libellé de façon à reconnaître une expérience connexe et non pas seulement une expérience d'AAT. Certains AAT qui se sont présentés au concours n'acceptent pas facilement ce fait, mais la réaction négative est limitée. Lynn a gagné le concours et accédé au poste.

1989

Son poste est reclassé (PM-6) et Lynn est promue.

Lynn est bien acceptée dans le bureau. Le fait qu'elle privilégie le travail d'équipe y contribue. Elle croit par contre que son prédécesseur ne jouait pas un rôle très actif. Elle a quant à elle établi des plans de travail plus actifs et le personnel l'apprécie. Lynn s'attend de rester dans ce poste au moins quatre ans.

TOURNANTS

Lynn voit rétrospectivement qu'il y a eu un certain nombre de tournants dans sa carrière :

- obtention du poste de perfectionnement AS-1;
- déménagement à Toronto;
- affectation provisoire au niveau AS-3;
- mutation à la Direction du personnel;
- mutation au Bureau régional d'Ottawa; et
- réussite du concours PM-5.

OBSTACLES APPARENTS

Selon Lynn, les femmes font face aux obstacles suivants dans la fonction publique :

- L'absence d'un plan de carrière au niveau individuel et d'une planification des ressources humaines au niveau global. Lynn signale que

c'est de sa propre initiative qu'elle a obtenu chacune de ses affectations ou promotions. Personne ne vous ouvre la porte dans la fonction publique.

- Dans le processus de dotation de la fonction publique, le talent ne compte pas pour beaucoup. Dans la plupart des ministères, le principe du mérite signifie qu'il faut avoir exercé le poste avant de l'obtenir.
- Le fait de ne pas connaître le fonctionnement du système de dotation peut constituer une entrave, surtout aux échelons les plus bas. Au début, elle ne comprenait pas le lien entre l'énoncé des qualités et l'avis de concours et la façon de postuler un emploi et de se préparer pour une entrevue. C'est Renée, une ancienne surveillante, qui l'a aidée à cet égard. Elle aide à son tour à ses employés.
- Les appréciations servent supposément à identifier les employés au rendement exceptionnel, mais elles ne semblent pas avoir tellement d'impact sur la dotation.
- Il y a un manque de postes de transition.
- Le manque d'initiative des femmes elles-mêmes : il faut aller par soi-même chercher ce qu'on veut.

Une femme qui a participé au programme de perfectionnement des AS-1 en même temps que Lynn a fait remarquer qu'il y a des gestionnaires de sexe masculin qui ont un stéréotype des femmes. Parce qu'elle a déjà été secrétaire, par exemple, il est arrivé qu'on lui demande encore de rester plus tard pour dactylographier un rapport. À son avis, certains gestionnaires ne peuvent jamais oublier que vous avez déjà été secrétaire. Il est donc difficile de convaincre ces gestionnaires d'accueillir sérieusement vos observations.

Un collègue de Lynn qui travaille au Personnel a fait observer que la taille même du ministère peut constituer un obstacle. Parce que le Ministère est relativement petit, il y a peu de postes supérieurs. Il ajoute que le Ministère manque d'années-personnes (AP) pour croître et qu'il est donc peut-être «destiné à rester petit».

Un autre collègue a toutefois fait remarquer qu'un petit ministère peut constituer à la fois une entrave et un facteur d'avancement dans la carrière. Si un ministère est petit, dit-il, il est plus facile de cerner les «bons éléments» et, si un employé fait du bon travail, un plus grand nombre de personnes le sauront. Dans un petit ministère, par exemple, les agents ont plus souvent l'occasion de traiter directement et régulièrement avec les cadres supérieurs, comme le sous-ministre adjoint.

ÉQUILIBRE ENTRE CARRIÈRE ET VIE FAMILIALE

Lynn est actuellement séparée et n'a pas d'enfants. Elle avait songé à avoir des enfants à son retour à Ottawa. À ce moment-là, elle s'estimait prête à y aller mollo et à consacrer le temps nécessaire aux soins d'un enfant. Mais ce n'est pas ce qui s'est produit; elle pouvait donc consacrer une plus grande part de son énergie à sa carrière.

Son déménagement à Toronto avait été influencé partiellement par le désir de son mari de multiplier ses possibilités de carrière. À ce moment-là de leur vie professionnelle, ce fut une bonne décision pour les deux.

FACTEURS D'AIDE

D'après Lynn, les facteurs suivants l'ont aidée dans sa carrière et contribué également à l'avancement d'autres femmes :

- postes de transition;
- présence de bons mentors et surveillants;
- utilisation des réseaux.

Lynn a travaillé à l'établissement de postes de transition. Pendant qu'elle était à Toronto, par exemple, elle a contribué à la création d'un poste PM-1 qui a par la suite permis à trois employés de soutien ou subalternes d'obtenir des postes d'AAT. Elle a aussi créé un poste d'AS-1 relevant du chef de l'administration AS-4.

Elle a grandement loué le programme ministériel qui lui a permis de faire son premier pas important. Il semble que pendant un certain nombre d'années dans les années 1970, le Ministère ait réservé chaque année cinq années-personnes pour des affectations de développement. Lynn croit que 20 personnes ont bénéficié de ce programme, ce qui représente un pourcentage très important dans un petit ministère.

Une collègue de Lynn, qui a aussi participé au programme de perfectionnement du Ministère, a expliqué que le programme était ouvert à tous les employés de soutien ayant «du talent». Cette collègue, Kathy, était alors secrétaire et le programme lui a permis d'acquérir une expérience professionnelle précieuse. Le programme a duré 18 mois et Kathy a passé un an au Bureau de la femme et six mois aux Finances, où elle a accepté un poste permanent à la fin du programme. Kathy a fait remarquer que ce programme a donné aux employés de soutien qui, souvent, n'avaient pas eu une formation scolaire avancée, l'occasion d'acquérir une expérience de travail. «Le programme a été utile et il a prouvé au Ministère que les employés de soutien étaient des personnes capables et aptes à être formées.» Kathy est restée à Travail Canada.

ÉVALUATION DE SOI

Lynn a signalé que, pour planifier leur carrière, les employés devaient évaluer de façon réaliste leurs points forts et leurs lacunes. D'après elle, ses points forts et lacunes sont les suivants :

- compétences en gestion;
- bilinguisme;
- application au travail;
- visibilité (elle ne s'est pas laissée enterrer);
- besoin probable de poursuivre ses études pour progresser davantage;
- vaste connaissance de la mission et du mandat du Ministère et bonne compréhension des procédures et pratiques;
- accès à un réseau solide au sein du Ministère.

Lynn aime beaucoup son Ministère, Travail Canada. Elle est consciente du fait que c'est un petit ministère et que son avancement sera peut-être limité si elle n'élargit pas ses horizons, mais elle se sent très à l'aise au Ministère.

D'autres personnes ont critiqué un de ses points forts, soit sa disposition et son enthousiasme à accepter des défis et à se surpasser; certaines personnes disent qu'elle assume trop de responsabilités et qu'elle n'a pas appris à dire non.

MENTORS

Selon Lynn, l'aide fournie par des mentors constitue un élément essentiel de la planification de carrière et elle a elle-même essayé de conseiller d'autres employés, de leur faire part de ce qu'elle avait appris.

Lynn décrit comme suit ses mentors et leurs contributions à sa carrière :

- Renée a définitivement été un mentor, une conseillère. Elle a incité Lynn à participer à un concours d'AS-1. Dans ce cas, on a évalué les candidats quant à leur aptitude à dresser un plan en vue de l'établissement d'un bureau. Les candidats disposaient d'une semaine pour dresser leurs plans et devaient les présenter au comité. Lynn préparait sa présentation avec Renée, qui lui a donné de très bons conseils. Lorsqu'elle a finalement fait son exposé devant le comité, elle était très confiante en elle-même.
- Mary, qui était l'AS-4 à Toronto lorsque Lynn était AS-1, a aidé cette dernière et l'a fait participer à un vaste éventail d'activités. À son départ, Mary a désigné Lynn sa remplaçante. «Elle a convaincu le directeur régional de m'essayer.» Lynn reconnaît qu'elle était alors

inexpérimentée, mais Mary a su voir ses possibilités. Ce fait a suscité un certain ressentiment parmi les autres employés.

MODÈLES D'INSPIRATION

Mary a été un modèle d'inspiration pour Lynn. Au premier stade de sa carrière, cette dernière a pu observer Mary dans un poste comportant beaucoup de responsabilités. Ce fait l'a aidé à préciser ses aspirations.

Une ancienne sous-ministre adjointe a aussi été un modèle d'inspiration pour Lynn. Cette femme occupait un poste très haut placé dans le Ministère, ce qui montrait clairement que les femmes pouvaient aspirer à des postes de cadre supérieur.

RÉSEAUX

Lynn reconnaît qu'elle a toujours, jusqu'à un certain point, essayé d'établir des réseaux. Dès son entrée au Ministère, dans des postes de soutien, elle a fait des contacts et noué des liens. Elle a ainsi appris à connaître le Ministère et les gestionnaires. Lynn avoue qu'elle connaît beaucoup de personnes au Ministère et qu'elle a délibérément cherché à maintenir et à étendre son réseau de relations. Elle attribue ses affectations à Toronto, au Personnel et à la Région aux liens qu'elle a su établir avec des personnes qui connaissaient également sa réputation.

POINT DE VUE DES COLLÈGUES

Outre les commentaires dont nous avons déjà fait état, les collègues de Lynn ont fait les observations suivantes au sujet de sa carrière et du Ministère :

- Un professionnel des ressources humaines du Ministère a fait observer qu'un cheminement de carrière typique va du groupe des commis à un programme de formation pour devenir AAT, et parfois éventuellement un poste de gestionnaire. La carrière de Lynn s'est écartée de cette filière traditionnelle parce que Lynn n'a pas d'expérience en tant qu'AAT. «Elle a montré que s'était pour elle une bonne stratégie.» Un collègue a qualifié d'«extraordinaire» sa promotion du poste d'administratrice du service régional à celui d'administratrice de district, bien que cet avancement ait initialement été mal accueilli.
- Un collègue qui connaît Lynn depuis les années 1970 a signalé qu'elle «est parfois portée à assumer trop de responsabilités». Il a précisé que ce trait pouvait inciter les gestionnaires à profiter de son aptitude et de sa disposition à se surpasser. Jusqu'à un certain point, cette caractéristique a été une cause de stress personnel pour Lynn.

- Lynn s'est toujours offerte pour prendre en main des activités et des responsabilités supplémentaires, surtout lorsqu'elle occupait un poste de soutien. Elle a manifesté beaucoup de curiosité. Un collègue a fait remarquer que beaucoup d'employés de soutien ne possèdent pas cette qualité et se donnent plutôt pour règle de faire le minimum exigé puis de rentrer chez eux. Mais ce sont justement ces personnes qui se plaignent de ne pas se voir offrir de promotions.
- «Lynn était une employée bien en vue, qui donnait un bon rendement et qui s'est trouvée au bon endroit au bon moment.» Il y a un élément de chance dans l'avancement professionnel.
- Tous les collègues étaient d'accord pour dire que Travail Canada est un bon ministère sur le plan de la formation. «Il fait beaucoup pour le perfectionnement des employés.» Malheureusement, la réduction des effectifs a limité cet aspect quelque peu.

AUTRES OBSERVATIONS ET SUGGESTIONS

Lynn et ses collègues ont fait les observations et suggestions suivantes :

- Il faut créer davantage de postes de transition.
- Chacun doit se donner un bon plan de carrière et doit pour cela connaître ses points forts et les aspects d'un emploi qui lui plaisent ou qui lui déplaisent.
- Il faut enseigner aux femmes (et aux hommes) comment le système de dotation fonctionne.
- Il faudrait, partout dans la fonction publique, insister davantage sur l'offre, aux employés, de possibilités d'apprendre. Peuvent-ils être formés? Dans l'affirmative, qu'on leur donne des possibilités.
- Lorsqu'un poste exige des études postsecondaires, il faudrait éventuellement permettre à ceux qui n'ont pas fait ces études (mais qui possèdent une expérience professionnelle) de subir à la place un examen. Ces employés pourraient ainsi «mettre le pied dans l'entrebaillement de la porte».
- Les femmes doivent être conscientes de la mince ligne de démarcation entre l'agressivité et l'affirmation de soi. Dans certains cas, il faut se montrer agressif tandis que dans d'autres il s'agit de s'affirmer. Il faut connaître la différence.
- Il est important, tant pour les hommes que pour les femmes, d'avoir une vue d'ensemble.
- Il faudrait avoir davantage recours à des affectations en détachement et à divers systèmes de mutation et d'affectation. Ces mécanismes de promotion des ressources humaines permettent aux

employés d'acquérir une expérience plus diversifiée que celle qui leur serait normalement possible d'acquérir.

- Les ministères doivent faire appel à la créativité et à la souplesse en ce qui concerne le perfectionnement de leurs employés.
- Il ne faut pas, à cause des mesures de restrictions financières, laisser passer des possibilités de perfectionnement. Il ne faut pas, dans le but d'obtenir des résultats immédiats, diminuer les années-personnes qui peuvent être consacrées au perfectionnement. Il faut considérer le perfectionnement des employés comme un investissement et non pas comme un coût.

ÉTUDE DE CAS 2
Denise Morin

On ne peut pas se contenter de se tourner les pouces et de se plaindre du manque de chances.

SITUATION ACTUELLE

Denise est actuellement adjointe administrative par intérim (niveau AS-2) dans le secteur du personnel du Groupe des systèmes et procédures de la Commission de l'emploi et de l'immigration (CEIC). Le groupe est une direction qui compte environ 400 employés. Ses fonctions consistent à suivre les années-personnes pour la direction afin d'éviter des écarts, de prendre des mesures de dotation et d'exécuter d'autres tâches liées à l'administration du personnel.

Denise a assumé ce poste en janvier 1989. Elle croit en avoir encore à apprendre, mais elle a déjà décelé des possibilités de rationaliser le processus. Elle a entendu dire que le poste s'ouvrait par l'entremise d'une amie qui l'avait déjà occupé. Le poste exigeait une bonne expérience dans le domaine du personnel, qu'elle possédait, puisqu'elle avait travaillé pendant 18 ans dans ce domaine (dotation, rémunération et avantages, et relations avec le personnel, par l'entremise du syndicat). Son surveillant actuel a déjà été son surveillant; lorsqu'il était agent de dotation, elle était adjointe à la dotation.

Son supérieur immédiat dit avoir choisi Denise pour cette affectation intérimaire parce qu'il connaissait ses habitudes de travail (elle est consciencieuse, précise, méthodique), son expérience dans le milieu du personnel, son honnêteté et sa loyauté. De plus, il savait que sur le plan personnel ils s'entendaient bien ensemble, qu'elle était une bonne travailleuse et enfin, qu'elle était insatisfaite du poste qu'elle occupait.

CHEMINEMENT DE CARRIÈRE

1960

À sa sortie de l'école secondaire, Denise commence à travailler comme commis à la Métropolitaine (assurance-vie) et avance graduellement jusqu'à un poste de surveillance. Elle a été élevée à Ottawa. Elle avait

songé à travailler pour la fonction publique, mais «à cette époque, une femme ne pouvait pas être en même temps mère et fonctionnaire.»

1967

Elle accepte un emploi dans une petite compagnie, un courtier d'assurances.

1970

Elle cesse de travailler pendant un an dans l'espoir de sauver son mariage.

1971

De retour sur le marché du travail après la rupture de son mariage, Denise déménage à Toronto. Elle n'y connaît pas «âme qui vive», mais elle sent le besoin de couper des ponts. Elle travaille brièvement dans une boutique de développement photographique, puis elle répond à une demande d'emploi dans le domaine de l'administration à la National Life. Comme elle connaît le domaine de l'assurance, elle obtient immédiatement le poste. Elle occupe cet emploi pendant environ un an mais décide en fin de compte de revenir à Ottawa. Elle veut se rapprocher de sa famille. Elle va même habiter chez sa tante.

1972

Au début, elle n'est aucunement pressée d'obtenir un emploi. Ses dépenses ne sont pas très élevées puisqu'elle habite avec un membre de sa famille. Elle décide en fin de compte de se chercher un emploi à Ottawa. Elle va au bureau de la Main-d'oeuvre, et on la présente pour un poste de CR-3 à la section de la rémunération et des avantages de la Commission de l'assurance-chômage. Elle est embauchée immédiatement. Denise travaille dans le domaine de la rémunération et des avantages pendant quelques mois pour se diriger ensuite dans le secteur de la planification de la main-d'oeuvre où elle reste pendant quelques années.

1974

Le surveillant de la dotation lui demande de travailler dans le domaine de la dotation. Denise y accepte un poste de CR-4 et travaille pendant sept ans en tant qu'adjointe à la dotation. Après un certain temps, elle se rend compte qu'elle veut aller plus loin et elle présente sa candidature à deux reprises pour un poste d'agent à la dotation. Elle satisfait aux critères des connaissances et des compétences, mais non pas à

ceux des dispositions personnelles. On lui explique qu'elle n'est «pas prête» pour travailler comme agent de dotation et que ce poste représente pour elle «un trop gros saut». Elle avait exercé à titre intérimaire les fonctions d'agent de dotation pendant six mois, et avait, de plus, assumé la pleine charge de travail, «mais sans reconnaissance ni traitement provisoire». Denise pense, rétrospectivement, que le «problème» était attribuable en partie à sa réputation de ne pas mâcher ses mots et d'appeler un chat un chat et à la crainte de la direction qu'elle ne saurait pas s'adapter. On estimait qu'elle se montrerait inflexible.

À cette époque, Denise rencontre l'homme qui deviendra son mari et l'«idylle» détourne son attention d'autres réalités. Elle change beaucoup de choses dans sa vie et met un peu sa carrière «en veilleuse».

1980

Comme elle n'obtient pas le poste d'agent à la dotation, elle demande à suivre un cours de langue. Elle réussit celui-ci. À son retour, elle demande une mutation dans un autre secteur.

1981

Denise réintègre le secteur de la rémunération et des avantages. Elle aime le travail; ce qui lui plaît surtout c'est de répondre aux demandes de renseignements des employés, tâche que beaucoup de ses pairs n'aiment pas. Selon Denise, le travail était stimulant : «on ne se tournait jamais les pouces.»

Contrairement aux postes antérieurs qu'elle a occupés dans la Direction du personnel, ce poste n'exclut pas Denise de la négociation collective. Elle ne se considère pas comme une syndicaliste, dans l'ancien style col bleu, mais elle reconnaît la nécessité d'un syndicat. Elle décide de s'impliquer parce qu'elle estime que les dirigeants syndicaux en place, à l'échelon local, ne répondent pas aux besoins des employés. Elle est rapidement élue présidente de la section locale. Il convient de signaler que ces changements sont survenus peu après la grève des CR en 1981.

1985

Elle est élue vice-présidente nationale suppléante pour la composante du Ministère de l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC). Selon Denise, le vice-président du syndicat avec lequel elle a travaillé était excellent et elle a beaucoup appris de lui.

1986

Denise assume le poste de vice-présidente nationale de la composante du Ministère. Dans ce rôle, elle est appelée à traiter beaucoup avec les administrateurs et les cadres supérieurs du Ministère et elle apprend à ne pas se laisser intimider par ces derniers. Elle croit que beaucoup de commis se laissent intimider par les gestionnaires supérieurs. Le travail lui apparaît très ardu et elle le prend au sérieux. Elle croit que souvent les hommes acceptent ces postes de haute visibilité pour faire avancer leur propre carrière. Elle n'a quant à elle jamais adopté ce point de vue, bien qu'elle se rend compte maintenant que l'expérience qu'elle a ainsi acquise l'a avantagée. Elle croit avoir beaucoup appris sur elle-même, sur ses valeurs et ses convictions au cours de cette période. Elle se rend compte qu'elle a dû faire preuve de réalisme et d'objectivité dans sa défense des intérêts des employés.

1989

Elle décide de quitter le secteur de la rémunération et des avantages; il y a un concours pour un poste d'AS-2 dans ce secteur et c'est la personne la plus subalterne qui est choisie de préférence à d'autres candidats qui ont jusqu'à concurrence de huit ans d'expérience. Il s'agissait d'un poste «unilingue anglais», dont on a fait un poste bilingue impératif au niveau C. On choisit un candidat francophone. L'avis de concours est publié uniquement après que cette personne a assuré l'intérim pendant 8 mois. C'est «la goutte qui a fait déverser le vase» et elle décide qu'elle ne peut pas retourner à ce groupe. Heureusement, un poste s'ouvre dans le secteur des systèmes et procédures justement à ce moment-là.

TOURNANTS

Denise se rend compte, rétrospectivement, qu'il y a eu un certain nombre de tournants dans sa carrière :

- La rupture de son premier mariage a été un tournant sur le plan personnel qui s'est répercuté sur sa carrière et qui l'a incitée à quitter Ottawa.
- Son échec aux concours des postes PE a constitué une entrave dans son cheminement de carrière. Ce facteur l'a incitée à se diriger vers le secteur de la rémunération et des avantages.
- Elle estime que ses activités syndicales lui ont permis d'acquérir une excellente expérience qui s'est révélée irremplaçable. Elle a suivi les cours de formation offerts par le syndicat. Elle estime avoir maîtrisé beaucoup de choses au cours de cette période et elle croit que les

activités auxquelles elle a participé «l'ont renforcée comme personne.» Elle a appris à diriger des réunions, à travailler avec des groupes, à répondre à des griefs. Elle a cherché à être aussi objective que possible. Elle a pris conscience de la nécessité de faire l'équilibre entre les préoccupations d'un travailleur individuel et les besoins du reste du groupe.

- Elle estime que son poste actuel d'AS-2 par intérim est l'occasion qu'elle attend depuis longtemps. Elle n'a pas essayé d'obtenir de promotion récemment parce que d'autres facteurs l'ont accaparée. «C'est une vraie chance.»
- Denise aspire en définitive à devenir adjointe de direction. Le domaine de l'élaboration des politiques ne l'intéresse pas.

OBSTACLES APPARENTS

Selon Denise, il y a un certain nombre d'obstacles auxquels sont confrontées les femmes dans la fonction publique :

- La structure de classification. Il y a un écart considérable entre le niveau CR-4 et le niveau PE-3, par exemple, et très peu de postes de transition.
- L'absence d'un bon processus d'évaluation réaliste. Celui qui existe actuellement est trop vague. Il ne permet pas de fournir une rétroaction utile et objective. Denise signale son inaptitude à remporter des concours de PE-2. Ses évaluations ne lui ont jamais donné à penser qu'elle ne possédait pas les qualités voulues. Elle estime s'être «cogné la tête contre les murs.»
- Son mépris du rôle de surveillant. Denise n'aime pas contrôler et ne veut pas être obligée d'examiner le travail des autres. Elle a exprimé le besoin d'une bonne formation pour acquérir des compétences en surveillance. Il convient de signaler que les collègues et l'ancien surveillant de Denise ne croient pas, à son instar, qu'elle «manque» de compétences en matière de surveillance. Cette contradiction est intéressante compte tenu notamment de ses observations au sujet du système d'évaluation.
- L'absence complète de services d'orientation professionnelle. C'est là un manque d'autant plus notoire que le Ministère est chargé de l'équité en matière d'emploi et du counselling auprès des travailleurs.
- La tentation de s'alanguir. Un emploi où l'on risque de languir peut enfermer une personne dans un ghetto féminin. Elle reconnaît que pour avancer, il faut y mettre le prix. «Il faut prendre des chances, investir un peu plus de son temps dans des activités extérieures

comme des cours. C'est ce que les hommes font régulièrement, et les femmes doivent les imiter. On ne peut pas se contenter de se tourner les pouces et de se plaindre du manque de chances. Il faut prendre une décision et aller jusqu'au bout.» Elle signale que son mari a suivi des cours du soir à l'université pour achever son grade. Les femmes doivent faire la même chose.

- Rester trop longtemps dans un même emploi. Il s'agit là d'une autre facette du danger de languir dans un emploi. Denise croit qu'elle aurait dû changer d'emploi plut tôt. Il est important de se surpasser, de relever des défis pour avancer.
- Les responsabilités familiales. Denise n'a pas d'enfants de son premier mariage. L'enfant de son deuxième mari (adolescent) est venu vivre avec elle et son époux au début des années 1980, ce qui l'a obligée à assumer inopinément un rôle parental. Elle a aussi des responsabilités envers sa famille élargie. Denise fait remarquer que son mari assume une juste part des tâches domestiques : préparation des repas, nettoyage, etc. Elle considère ce partage des tâches comme un véritable avantage et fait remarquer que les femmes qui insistent pour demeurer la «bonne à tout faire» au foyer n'ont inévitablement pas le temps de s'investir dans leur carrière. Il s'agit là d'un choix que chacun a le droit de faire et qu'il faut respecter, mais elle estime que certaines femmes ne sont pas conscientes des choix qu'elles font.

Un de ses anciens surveillants a ajouté qu'à l'époque, Denise ne voyait pas la situation d'ensemble. Pour certaines tâches, par exemple, Denise ne connaissait pas la raison d'être ni le fondement législatif et, qui plus est, elle ne semblait pas intéressée à les connaître. Ce trait a probablement nuit à ses chances d'avancement à cette époque.

FACTEURS D'AIDE

Selon Denise, ce sont des qualités personnelles qui l'ont surtout aidée à progresser dans sa carrière :

- elle est résolue et s'en tient à ses décisions;
- elle achève les tâches qu'elle assume;
- elle a un bon sens de l'humour.

Ses collègues ont confirmé cette évaluation.

Denise estime également qu'il est indispensable d'avoir une bonne instruction. Dans sa jeunesse, on ne pensait pas qu'une femme devait fréquenter l'université et il n'y avait guère de services d'orientation offerts aux filles. Cette situation a changé de façon marquée. Elle a suivi des cours d'éducation permanente à l'université et au collège.

Elle a parfois été intimidée à l'université par le nombre d'étudiants. Elle aurait souhaité avoir davantage confiance en elle-même à l'âge de 18 ans et avoir pu donner son plein.

Elle estime important, surtout pour les femmes, d'avoir accès à des possibilités de formation et de perfectionnement. Elle dit par exemple avoir besoin, à l'heure actuelle, de cours d'informatique.

MENTORS

Denise estime avoir eu plusieurs mentors importants :

- Le vice-président du syndicat, Gord, a été son conseiller le plus important. Denise avait beaucoup d'admiration pour lui et pour son style. Elle a beaucoup appris de lui et de leurs relations de travail étroites. Il l'a aidée. Elle reconnaît toutefois qu'elle n'est pas comme lui. Il est beaucoup plus décontracté tandis qu'elle se voit souvent comme très directe et franche.
- Lyse, l'agente de dotation, lui a donné des occasions d'apprendre. Denise croit que Lyse a reconnu ses capacités dans le poste de CR-4. Son surveillant actuel l'appuie aussi beaucoup, mais elle n'entretient pas avec lui la même relation qu'avec Lyse.
- Mark, son surveillant actuel, qui a déjà été aussi son surveillant par le passé, a offert de la guider à plusieurs stades. Selon lui, cette aide n'est pas toujours offerte de façon consciente. Il dit remarquer que les hommes agissent plus fréquemment comme mentors auprès d'autres hommes.

MODÈLES D'INSPIRATION

La mère de Denise a toujours travaillé à l'extérieur. Elle devait travailler pour subvenir aux besoins de la famille étant donné que le père est devenu invalide lorsque Denise était encore très jeune, et ne pouvait donc pas travailler à l'extérieur. De sa mère, elle a appris à être autonome, «à ne pas s'attendre à ce qu'une autre personne prenne soin d'elle.» Denise signale toutefois l'absence nette de bons modèles d'inspiration plus tard dans sa vie. Elle estime qu'il a donc été difficile pour elle de tracer sa voie.

RÉSEAUX

Selon Denise, il est indispensable d'établir des réseaux. À un moment donné, après une séance de formation interne, elle a essayé de créer un réseau d'entraide officieux parmi les employés de soutien administratif. Les membres du groupe se seraient réunis, le midi, pour s'offrir mutuellement un appui et des conseils au sujet de leur carrière. Une

femme haut placée dans le Ministère a offert de conseiller le groupe. Pour une raison quelconque, le projet n'a jamais démarré.

POINT DE VUE DES COLLÈGUES

Un de ses mentors a fait les observations suivantes au sujet de la carrière de Denise :

Denise était présidente de la section locale la plus importante de l'Administration centrale — 500 membres du Personnel, des Finances et de l'Administration. Selon Gord, il s'agissait de la section locale la plus diversifiée et par conséquent de la «plus difficile à gérer». Denise avait deux ou trois vice-présidents ainsi qu'un certain nombre de délégués syndicaux qui travaillaient avec (ou pour) elle. À cette époque, Gord était le vice-président national. Denise lui a succédé, grâce à son encouragement, en tant que vice-présidente nationale de la composante du Ministère.

Il lui a expliqué en détail son processus décisionnel, l'a incluse dans toutes les réunions et lui a demandé son opinion estimée. Il n'existait pas avec les autres présidents locaux cette relation de travail étroite qu'il y avait entre Gord et Denise. Ces derniers discutaient ordinairement chaque jour d'une question ou d'une autre. La proximité de leurs bureaux, qui se trouvaient dans le même immeuble mais à des étages différents, a favorisé cette communication et ce partage d'information continuels.

Gord explique qu'il a guidé Denise de façon inconsciente. Il l'aimait sur le plan personnel et il la considérait comme très intelligente et compétente et c'est pourquoi il souhaitait travailler avec elle et l'aider.

Selon Gord, le travail de Denise avec le syndicat touchait à beaucoup de domaines différents : la planification de la stratégie et de l'optique syndicale, la santé et la sécurité, l'équité en matière d'emploi et bien d'autres questions importantes dont ont été saisis les membres ou la direction. En tant que représentants du syndicat, Gord et Denise ont fréquemment été obligés de rencontrer des administrateurs aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie du Ministère, comme les sous-ministres adjoints ou le sous-ministre. Ces rapports n'auraient jamais été possibles si ce n'eut été de leurs activités syndicales. Ces rapports les ont aidés tous deux à acquérir une expérience de travail précieuse et une confiance en eux-mêmes dans leurs rapports avec les supérieurs.

Il estime que le travail syndical assure une bonne formation permanente officieuse. «Vous apprenez à traiter avec toutes sortes de personnes et de situations, en allant des membres contrariés à des

administrateurs hostiles. En tant que dirigeant, vous apprenez à faire l'équilibre entre l'employeur et l'employé. C'est un art que d'amener un employé à vous dire sa version des faits sans qu'il ne pense que vous le mettez en doute ou que vous prenez la part de la direction. Cette personne est sur la défensive, mais vous cherchez à savoir ce qui s'est vraiment passé, à découvrir la vérité.»

Gord fait remarquer que le poste que Denise occupait dans la section de la rémunération et des avantages l'a mise «au coeur de l'action». Si elle s'apercevait qu'on faisait fi d'une politique ou d'une procédure ou qu'on changeait celle-ci quelque peu, elle le signalait au syndicat. Par conséquent, tout le monde au Ministère la considérait comme une «empêcheuse de danser en rond». Gord signale également qu'elle manque de tact. Il lui a dit qu'elle devait apprendre à se montrer plus diplomate si elle voulait progresser dans sa carrière. Sa «grande gueule» est un avantage dans le milieu syndical et un atout pour le syndicat, mais cette qualité ne convient pas partout. Il lui a même conseillé de se la fermer.

Il estime que ses activités syndicales peuvent constituer pour elle un obstacle. Il est difficile de se distancer du syndicat après y avoir joué un rôle important. Le fait d'être associé à une question précise peut limiter une personne à un rôle donné. Gord signale que des personnes croient encore qu'il est affilié à l'AFPC même si son activité syndicale a cessé il y a de nombreuses années.

Parce qu'elle a été vice-présidente nationale, Denise est connue dans tout le Ministère. Cette réputation représente à la fois un obstacle et un avantage pour son avancement professionnel. Gord a recommandé que Denise quitte le secteur où elle est connue. Un employé peut plus facilement se dissocier de ses activités syndicales en se dirigeant vers un secteur où les employés ne sont pas au courant de son travail antérieur.

De façon générale, Gord signale qu'il y a des stéréotypes professionnels dans la fonction publique («CR un jour, CR pour toujours»). Il ne sait pas comment surmonter ces difficultés.

AUTRES PERSONNES

Les anciens collègues et surveillants de Denise ont fait les observations suivantes au sujet du contexte dans lequel elle a commencé sa carrière.

La Commission de l'Emploi et Immigration Canada (CEIC) a été créée, par suite de l'adoption en 1977 du projet de loi C-27, par la fusion de la Commission de l'assurance-chômage et du ministère de la Main-d'oeuvre et de l'Immigration. Au moment de cette fusion, il a été

décidé qu'aucun employé ne serait déclaré excédentaire. On s'est donc retrouvé avec trop d'employés pour la quantité de travail. Les gens restaient à rien faire. Chacun défendait jalousement son emploi. Au moment de la fusion, les carrières ont été mises en veilleuse. Denise n'a pas été la seule à rencontrer des difficultés à cette époque-là.

Après un certain temps, on a organisé des concours pour combler des postes au sein du nouvel organisme et tous les employés savaient qu'il y aurait des gagnants et des perdants. Le milieu de travail était «décontracté» pour ce qui est de la distinction faite entre les chefs et les employés de soutien. Les employés du Ministère ne se sont pas tous faits aisément à la fusion et à l'imprécision des fonctions. Il n'y avait guère de distinction entre les niveaux, ce qui, selon l'opinion d'une personne, peut créer des difficultés. «Il peut être difficile pour les gestionnaires de mettre en application des décisions s'ils sont devenus de grands amis de leurs employés.»

Une collègue du service de la dotation signale qu'il y avait trop de PE-1, à cette époque-là, et par conséquent peu de possibilités d'avancement. Elle pense que Denise en voulait aux stagiaires en administration qui continuaient d'arriver au Ministère. En général, ces stagiaires n'ont pas été bien accueillis compte tenu de l'excédent d'employés et des possibilités limitées offertes au Ministère. «Les gens doivent se rendre compte qu'il est dans l'intérêt de la fonction publique d'accueillir du sang nouveau et des jeunes personnes vives et bien instruites. À long terme, cet avantage l'importe largement sur les problèmes de promotions internes. Ces personnes suivent des programmes de formation et partent souvent lorsque ceux-ci sont terminés.»

Un ancien collègue de Denise estime que la CEIC a bien agi envers ses employés à cette époque. Si une personne postulait un emploi ailleurs dans la fonction publique et était choisie, la CEIC facilitait ce changement.

Un autre collègue a fait observer que chaque organisation a une culture organisationnelle distincte qui moule les comportements. Il croyait que le secteur de la Commission de l'assurance-chômage (CAC) était considérée comme «efficace et axée sur l'élément humain», tandis que celui de la Main-d'oeuvre avait «mauvaise réputation». Il pensait que les employés de la CAC croyaient pouvoir montrer à ceux de la Main-d'oeuvre comment être plus efficients, plus efficaces, mieux organisés, etc. Selon ce collègue, les employés de la Main-d'oeuvre n'avaient pas l'habitude des pressions, des échéances, et ne manifestaient tout simplement pas le même dévouement que les employés de

la CAC. «On peut déceler un employé de la Main-d'oeuvre à un mille à la ronde, même aujourd'hui.» Les «origines» de Denise à la Main-d'oeuvre ont peut-être été pour elle un désavantage, à son avis.

Ce collègue ajoute que la situation familiale de Denise a aussi joué contre elle au début de sa carrière. Denise vivait une crise personnelle très difficile. «Elle était de fort mauvaise humeur au travail, et il était impossible de travailler avec elle.» Il a passé de nombreuses heures à lui offrir le soutien moral nécessaire, à l'écouter tout simplement. Sa vie privée semblait être d'une suprême importance. Elle ne pensait pas, selon lui, à sa carrière. «Denise était (et est encore) incertaine de sa vie et d'elle-même.»

Un autre collègue a aussi signalé que Denise ne poursuivait pas un objectif précis à cette époque, notamment en ce qui concerne sa carrière. Selon cette personne, Denise n'avait pas la discipline nécessaire pour réaliser ses aspirations. «Denise pensait que la direction devait faire quelque chose pour elle.» Elle «méritait» un bon emploi.

Plusieurs personnes ont signalé que Denise n'était pas une syndicaliste militante mais plutôt constructive. Elle faisait preuve de logique et les représentants de la direction pouvaient discuter avec elle et ensemble, ils ont pu prendre des décisions. Ses activités syndicales l'ont aidé à se préoccuper davantage des gens.

AUTRES OBSERVATIONS ET SUGGESTIONS

Denise et ses collègues ont fait les observations et suggestions suivantes :

À l'intention des gestionnaires supérieurs :

- Créez de véritables postes de transition. Ceux-ci peuvent inclure davantage d'affectations par rotation, qui permettraient aux employés de soutien d'élargir leurs perspectives.
- Évitez de nommer des femmes à des postes «pour la forme». «Le parachutage de femmes à des postes de haut niveau qu'elles ne peuvent pas assumer nuit à toutes les femmes.»
- Incitez un plus grand nombre de cadres supérieurs à aider et à perfectionner leurs employés. À l'heure actuelle, cette forme de soutien n'est ni accordée ni récompensée.
- Veillez à ce que la formation ne consiste pas uniquement à apprendre comment fonctionner dans son emploi actuel. Il faut un perfectionnement plus poussé.
- Améliorez le système d'appréciation du rendement. Ce n'est pas le système comme tel mais plutôt son application qui fait défaut.

À l'heure actuelle, il n'est pas un outil utile. Chacun est jugé «entièrement satisfaisant». Lorsqu'il y a lieu d'accorder des promotions, les gestionnaires n'accordent pas aux évaluations tout le poids qu'elles méritent. Celles-ci ne renferment pas d'affirmations catégoriques; elles sont «fades».

À l'intention des femmes

- Ne prenez pas trop vos aises. Sortez des sentiers battus; prenez davantage en main votre plan de carrière. N'ayez pas peur de poser des questions.
- Créez-vous des réseaux, surtout en diagonale; aidez-vous les unes les autres de manière officieuse. «Pour que les femmes avancent plus rapidement, elles doivent créer des réseaux avec des personnes bien placées, c'est-à-dire des personnes qui occupent des postes d'autorité.»

À l'intention des hommes et des femmes

- Prenez le temps d'agir comme mentors. À l'heure actuelle, ces conseillers sont trop rares. Beaucoup de gens ne sont pas disposés à prendre le temps qu'il faut et à accepter une responsabilité supplémentaire.
- Il faut prendre conscience de son potentiel. «Tout le monde ne peut pas être une vedette.» Il n'y a rien de mal à être chef, par exemple, à aimer son travail, à bien l'accomplir et à ne pas vouloir progresser davantage. Il se peut qu'on ait atteint sa limite.
- Les hommes et les femmes doivent comprendre qu'une carrière doit être bien planifiée. Il faut savoir où l'on veut aller à court terme et à long terme. Les gens doivent se rendre compte qu'il faut parfois accepter une petite rétrogradation afin d'accéder à un nouveau secteur ou ministère qui offre des possibilités d'avancement à long terme.

ÉTUDE DE CAS 3
Wally Clare

Il n'est pas nécessaire d'avoir tant de grands systèmes quand on a une bonne équipe.

SITUATION ACTUELLE

En sa qualité de surintendant adjoint des faillites, à Consommation et Corporations (EX-1), Wally est actuellement chargé des opérations et de la politique. Il estime faire le travail le plus intéressant de toute sa carrière. Il a apporté des changements fondamentaux au programme. Malgré des ressources limitées (135 personnes), il estime que le groupe a réalisé des gains remarquables. Le Bureau du vérificateur général a reconnu son organisation comme une des meilleures de la fonction publique.

Malgré son poste de cadre supérieur, Wally reste en rapport avec les clients en s'occupant directement des cas de temps à autre. À son avis, c'est essentiel. D'après sa vision de la fonction publique, il faut songer aux personnes auxquelles les services sont fournis, en se rappelant que celles-ci «doivent être traitées avec respect et dignité.»

Selon Wally, les perspectives d'avenir sont bonnes. «Il y a davantage de possibilités qui s'offrent.» Il est toutefois satisfait de son poste actuel et il croit qu'il a laissé sa marque et qu'il continue de fournir une contribution utile.

CHEMINEMENT DE CARRIÈRE

1964

Wally entre à la fonction publique directement à sa sortie de la 12e année, à l'âge de 18 ans. Il entre immédiatement après le «gel de l'embauchage» du milieu des années 1960. Depuis plusieurs années, il n'y avait presque pas eu de recrutement. La reprise des mesures de dotation a été accompagnée d'une vaste campagne de recrutement. Wally se souvient que plusieurs milliers de personnes se sont présentées aux examens d'entrée en même temps. Un autre employé qui travaille dans son secteur est aussi entré à la fonction publique à cette époque.

Wally commence à travailler comme messager (CR-1) au Bureau des brevets. Il doit mettre en paquets et envoyer des brevets à 17 pays différents. «Je faisais bien mon travail. Je poussais mon chariot plus vite que les autres.» C'est d'ailleurs dans cet emploi que Wally commence à dépasser les attentes, comportement qu'il maintient pendant de nombreuses années.

En peu de temps, Wally est affecté à l'unité de production des brevets d'imprimerie, où il doit estampiller un numéro sur chaque page des documents de brevet. Chaque semaine, on produit environ 500 brevets comportant chacun à peu près 25 pages. En général, Wally finit son travail en une journée et demie. Ses surveillants doivent donc le tenir occupé pour les autres trois jours et demi. Il se souvient d'avoir demandé et de s'être vu confier d'autres tâches et activités.

1965

Wally se souvient qu'à cette époque plusieurs agents supérieurs s'intéressent à lui et à son travail. Ils le font participer à des projets intéressants, même s'il accomplit essentiellement des tâches de commis. Souvent, ces projets sont exigeants, mais Wally en apprend beaucoup. Un an après son entrée dans la fonction publique, il est devenu CR-3.

1967

Trois ans après son entrée dans la fonction publique, Wally surveille un personnel de neuf personnes à la bibliothèque du Bureau des brevets (CR-4). Ce poste marque un tournant pour Wally. Il en tire un enseignement utile en matière de surveillance, qui a été à la base de son perfectionnement subséquent dans le domaine de la gestion. Le personnel sous sa surveillance inclut plusieurs employés «difficiles.» Wally croit pouvoir y mettre de l'ordre. Il établit un ensemble rigide de règles de travail, et oblige les employés à demander la permission de s'absenter de la salle de classement pour aller à la salle de toilette. La plupart des employés travaillent aux étagères tandis que Wally sert la clientèle. Les employés trouvent invariablement des façons de le mettre dans l'embarras, en demandant par exemple la permission de quitter la salle pendant qu'il sert un client. En fin de compte, il confronte l'ensemble du groupe. On lui dit que c'est un emmerdeur qui a un complexe de Napoléon. On lui recommande d'y aller mollo. Wally les écoute. Il desserre un peu les rênes et se rend compte qu'il peut quand même obtenir des résultats.

Au cours de cette période, Wally a l'occasion de participer à une importante démarche de classification associée à l'introduction du système actuel de classification. Il rédige des descriptions de postes et apprend le nouveau système. Cette expérience lui permettra par la suite de postuler et d'obtenir un poste d'AS-1.

1968

Wally travaille dans le domaine de la classification à la rédaction de descriptions de postes. Comme lorsqu'il était messager, il rédige plus vite que n'importe qui d'autre. Il élabore même des techniques pour permettre à des groupes de travail de collaborer à l'élaboration d'une série de descriptions de postes. Les groupes font l'ébauche d'éléments généraux pour se concentrer ensuite sur les détails. C'est à ce moment-là qu'il commence à se rendre compte qu'il a des aptitudes pour le travail de groupe. «Il faut traiter les gens avec dignité et respect. Si vous les traitez comme des professionnels, ils agiront comme des professionnels.»

Wally reste dans ce poste pendant environ un an. Au cours de cette période, il en apprend beaucoup sur la classification et les questions d'organisation ainsi que sur le chevauchement entre ces deux aspects. Les questions organisationnelles touchent aussi inévitablement aux questions opérationnelles. À plusieurs occasions, Wally est prêté à d'autres services pour effectuer une étude de l'organisation et des opérations.

Wally se voit par la suite confier une série de sept ou huit affectations comportant de plus en plus de responsabilités et à des niveaux de plus en plus élevés. Il occupe des postes tant fonctionnels qu'organiques qui incluent souvent un élément humain considérable. Les affectations peuvent en apparence porter sur les systèmes, mais elles exigent généralement une analyse approfondie des éléments humains. L'expérience de Wally renforce son acquis. Il se souvient qu'il ne peut pas forcer les employés à suivre tous ses ordres. «Ça ne fonctionne tout simplement pas ainsi. Les plans, les stratégies, les systèmes et les méthodes les mieux conçus échouent sans l'engagement des employés.» Il estime que son amour-propre et son désir de réussir lui ont nuit, jusqu'à un certain point, à ce stade. Il voulait qu'on lui attribue le mérite de la solution. «Je n'avais pas vraiment appris à collaborer avec les gens et ne savais pas obtenir une reconnaissance pour leur réussite.»

1971

Wally commence à travailler pour Jim, qui deviendra un de ses mentors, en tant que coordinateur des programmes pour le Bureau des corporations (AS-5). À venir jusqu'à maintenant, Wally a fait beaucoup de travail de rédaction dans sa brève carrière. Il s'imagine être assez bon. Un jour, Jim lui lance un livre sur les règles de base de grammaire anglaise. «Il me dit que la structure de mes phrases s'améliorerait si j'utilisais un verbe à l'occasion.» À partir de ce moment-là, Jim démolit et réécrit tous les textes de Wally. «Mais il avait besoin de renseignements et il discutait de chaque changement apporté et des raisons motivant ses modifications.» Wally est dévasté et frustré. Il croit que Jim cherche à lui damer le pion. Un jour, au cours d'une réunion avec un certain nombre de jeunes avocats de la Justice, Jim critique le verbiage légaliste de ces derniers comme étant une façon à peine déguisée de camoufler l'absence de contenu ou de substance. Il leur signale que Wally, au contraire, connaît le fond de sa matière et a appris à écrire de façon claire. Au début, Wally est fâché que Jim ne lui ait pas fait part de ses observations favorables plus tôt. Mais il se rend compte rétrospectivement qu'il aurait piétiné dans sa carrière s'il n'avait pas appris à communiquer efficacement par écrit.

1974

Wally est nommé directeur régional des faillites à Vancouver (PM-6). Ce poste est censé être une affectation de deux ans qui lui permettra de connaître les aspects techniques du travail lié aux faillites. À son arrivée à Vancouver, il rencontre le sous-directeur régional, une personne qui a beaucoup d'expérience dans le domaine des faillites. Wally lui propose un marché : «Je connais la gestion, vous connaissez les faillites. Laissez-moi vous apprendre ce que je sais au sujet de la gestion et apprenez-moi ce que vous savez des faillites.» Cet employé a dû être passablement étonné de relever d'une personne ayant la moitié de son âge. Mais il accepte le marché. Il appelle Wally «le jeune» mais il l'aide à se perfectionner. Il ne le laisse pas s'embourber dans les causes très complexes. Le sous-directeur aurait pu tendre des pièges, mais il ne l'a pas fait. Après le départ de Wally, c'est lui qui est devenu directeur et, dans les dernières années de sa carrière, a obtenu beaucoup de reconnaissance.

Pendant qu'il travaille à un cas de faillite personnelle, Wally fait face aux causes personnelles de la faillite. Un jour il interviewe un failli au sujet des causes de sa faillite et apprend que ce dernier a accidentellement tué son bébé alors qu'il était en état d'ébriété et que cet incident a

contribué à ses difficultés financières. Wally a tenté de poursuivre l'entrevue suivant la formule établie. «En vain. Je ne pouvais pas maîtriser l'entrevue.» Le soir, il pleure. «Le spécialiste des systèmes en moi a rencontré l'être en moi qui se préoccupe des gens.» Cet incident l'amène à se poser des questions fondamentales au sujet du système. Plus tard dans sa carrière, il cherchera à y répondre.

1977

Wally revient à Ottawa peu de temps après. Son départ a créé un vide en lui. «Pour la première fois, je m'étais permis d'être moi-même, j'ai laissé tomber la façade du supergestionnaire. À travailler avec les gens, j'ai appris à être efficace sans m'efforcer.» Son séjour à Vancouver l'a profondément changé.

Wally est nommé directeur de la planification et des systèmes (l'équivalent de SM) dans un nouveau bureau du Ministère. Il suit des cours de langue pendant un an afin de satisfaire aux exigences linguistiques du poste. Il trouve la formation linguistique un défi pour lui parce qu'il est dans une classe dominée par des employés aux écritures. Il se sent exclu. Il met du temps à s'intégrer au groupe. Mais il a maintenant de bons souvenirs des amis qu'il s'est fait au cours de cette période.

Son poste de directeur de la planification et des systèmes diffère grandement de celui qu'il avait occupé à Vancouver. Encore une fois, il s'agit d'un poste fonctionnel. Le travail est intéressant, mais la participation quotidienne aux activités principales du bureau lui manquent.

1984

Wally est nommé sous-surintendant des faillites (EX-1). Il se retrouve à nouveau dans un poste à forte composante humaine et s'y plaît beaucoup. Il restructure l'organisation et consacre environ 15 p. 100 de son budget à la formation et au perfectionnement. «Il n'est pas nécessaire d'avoir tant de grands systèmes quand on a une bonne équipe.» Wally délègue des pouvoirs à des échelons aussi bas que possible dans la hiérarchie.

Tout en notant qu'il a occupé ce poste plus longtemps qu'aucun autre dans sa carrière, Wally ajoute que ce poste lui a aussi permis de nouer des liens très importants. Il a appris à jouir du présent. Par le passé, il avait l'impression d'être si occupé à avancer et à accomplir des choses, qu'il n'avait pas le temps de jouir du moment présent.

Wally aime encore s'occuper des cas. Chaque année, il y consacre quelques semaines afin de mieux connaître la clientèle que vise le programme, ainsi que ses préoccupations.

OBSTACLES APPARENTS

À la lumière de ses 25 ans de carrière dans la fonction publique, Wally signale les obstacles suivants à l'avancement des hommes et des femmes :

- L'absence de postes de transition peut constituer un obstacle. Il fait remarquer que le poste d'AS-1 qu'il a occupé était justement un poste de transition. Wally a délibérément créé huit postes de transition dans son organisation offrant la même formation que celle offerte aux personnes recrutées de l'extérieur.
- Les exigences particulières en matière d'expérience et d'études peuvent empêcher des femmes de participer à des concours. On peut alors facilement donner l'excuse «qu'il n'y a pas de femmes qualifiées.» Pour régler le problème, Wally a créé un programme de formation interne : quatre mois de formation théorique intensive portant sur l'application et les pratiques relatives aux faillites. «Il est possible que la première vague atteigne le niveau PM-6 cette année.»
- Les gestionnaires ne sont pas tous disposés ni aptes à être des mentors. Beaucoup sont trop incertains d'eux-mêmes. Une collègue de Wally se souvient de ne pas avoir activement assumé le rôle de mentor, même si d'autres employés lui attribuaient ce rôle. Bien sur, elle aidait les femmes qui la consultaient au sujet de leurs inquiétudes ou problèmes, et leur faisait toujours part de ses expériences. Mais selon elle, l'exercice du rôle de mentor représente beaucoup de travail et comporte beaucoup de responsabilités, et c'est pourquoi elle ne voulait pas l'assumer.

MILIEU DE TRAVAIL

Autrefois, les séquestres officiels étaient d'anciens agents de la Gendarmerie ou d'anciens militaires ou policiers, de sorte qu'on voyait dans ces postes un rôle d'application des lois. Les hommes dominaient définitivement la Direction. Une gestionnaire a expliqué qu'elle n'aimait pas la confrontation et qu'elle n'avait pas aimé la façon dont on l'avait traitée au fil des ans. «Je n'aime pas les confrontations et j'en ai eu vite assez des commentaires, insinuations, etc.» Quand d'autres

femmes sont entrées dans la Direction, elle a toujours été disposée à les écouter et à les aider à comprendre qu'elles n'étaient pas les seules à connaître ces situations.

Il est intéressant de noter que ces séquestres ne se considèrent pas comme des fonctionnaires parce qu'ils travaillent surtout dans le milieu extérieur. Ils croient avoir acquis le respect de ce milieu, c'est-à-dire des syndics de faillites, des créanciers, des faillis. Selon ces collègues, leur emploi est «le meilleur des deux mondes».

L'esprit d'équipe prévaut dans toute la Direction. Les séquestres officiels disent trouver leurs journées de travail intéressantes et diversifiées quant à la nature et l'envergure de leurs activités.

ÉQUILIBRE ENTRE CARRIÈRE ET VIE FAMILIALE

L'équilibre est très important pour Wally. Il fait beaucoup de bénévolat dans le domaine de la lutte contre l'alcoolisme et la toxicomanie. Sa femme et lui offrent un programme destiné aux couples qui ont été touchés par l'alcool et les drogues. Cette activité bénévole a évolué au fil des ans. Wally est président du conseil ainsi que président-directeur général de Serenity Renewal for Families, qui compte 8 500 clients de toutes les régions du Canada.

Les collègues de Wally reconnaissent qu'il est indispensable de pouvoir équilibrer la carrière et la vie familiale. Voici une description de leurs circonstances personnelles.

Vivian est chef d'une famille monoparentale de trois enfants et elle travaille deux soirs par semaine à nettoyer des maisons, en plus d'occuper un poste à temps plein aux Services de consommation.

Le mari de Heather l'appuie grandement dans sa carrière et il assume sa part de responsabilités familiales et domestiques. Autrement, Heather ne pourrait pas faire le travail d'un séquestre officiel. Lorsqu'elle était mère seule, Heather s'efforçait de ne pas s'absenter du travail pour des raisons familiales. Elle surveillait alors des commis et se faisait une fierté de dire que son assiduité au travail était meilleure que celle de n'importe lequel de ses employés.

Sylvie fait remarquer qu'elle est souvent en déplacement officiel. À son avis, ses absences constituent un facteur positif dans la relation que ses enfants entretiennent avec leur père. Au début, par exemple, les enfants réclamaient que leur mère et non leur père fasse le petit déjeuner. Toutefois, lorsque les enfants ont appris à accepter les absences de leur mère, le père a assumé certaines des fonctions que les enfants associaient auparavant à leur mère uniquement. Selon Sylvie, ce fait a servi à renforcer le lien père-enfant. Sylvie mentionne

également que son père avait la ferme conviction qu'une femme doit rester à la maison avec ses enfants. Lorsqu'elle attendait son premier enfant, son père lui a dit : «Maintenant, tu vas quitter ton emploi.» Sylvie lui a répondu qu'il n'était pas question de démissionner parce qu'elle allait avoir un enfant. Lorsqu'elle est devenue enceinte pour la deuxième fois, son père lui a à nouveau répété qu'elle serait obligée de quitter son emploi. Sylvie lui a répondu que non et qu'elle n'allait pas quitter son emploi parce qu'elle allait avoir un deuxième enfant.

Les trois femmes étaient d'accord pour dire que ce sont encore les femmes qui assument la plupart des responsabilités familiales. Bien qu'un nombre croissant de maris contribuent aux tâches domestiques, la responsabilité principale revient à la femme.

FACTEURS D'AIDE

Wally a fait les commentaires suivants au sujet des facteurs qui l'ont aidé à avancer dans sa carrière :

- Selon lui, la diversité de son expérience professionnelle et notamment son expérience auprès d'un grand nombre de gestionnaires lui ont été très utiles.
- D'après Wally, il est indispensable de pouvoir s'auto-évaluer de façon honnête et exacte. À son avis, la plupart des fonctionnaires se préoccupent davantage de leur image et de l'opinion des autres.
- Il trouve que les femmes sont très énergiques et engagées. Il organise actuellement un concours pour combler un poste supérieur et il s'attend à ce que les candidates obtiennent de très bons résultats. «Le fait est que beaucoup de femmes pensent encore qu'elles doivent être 25 p. 100 meilleures que les hommes et fournissent un rendement qui reflète cette conviction» pour être sur un pied d'égalité avec un homme qui fait le même travail.

ÉVALUATION DE SOI

En toute franchise, Wally a fait les observations suivantes au sujet de ses points forts et de ses lacunes :

- Il pense que son égotisme lui a nui au début mais, heureusement, pas trop. «Ce facteur nuit à la plupart des gestionnaires, qui se sentent obligés de prouver qu'ils connaissent toutes les solutions. Ils n'exploitent pas le talent de leurs employés.» Dans la même veine, il ajoute qu'il y a cinq ou dix ans, il aurait voulu que sa contribution à l'obtention du prix du Vérificateur général fût visible. Il a appris à partager la reconnaissance avec 135 personnes.

- Wally considère que son aptitude à travailler avec les gens et à tirer parti de leur engagement constitue un de ses principaux atouts. Ottawa est une «ville de mordus des systèmes» qui oublient la fonction même de ces systèmes. Bien qu'il s'intéresse grandement à l'élément humain, Wally a lui aussi mis en oeuvre des systèmes importants dans le bureau. «Nous devons être des gestionnaires habiles, non pas pour nous-mêmes, mais pour amadouer le système et nous libérer afin de faire un bon travail.»
- «Je me faisais une grande fierté de pouvoir prendre des décisions difficiles mais judicieuses et j'insistais sur le droit de prendre des décisions. Cela ne m'est plus nécessaire. Ce sont les employés qui prennent les décisions. Je les confirme ou les appuie. C'est leur engagement qui me donne le plus de pouvoir.»
- Wally estime avoir été fortement axé sur les buts. Il croit rétrospectivement que les 10 premières années de sa carrière ont été exténuantes. Il voulait à tout prix réussir et il y a mis tout le paquet. Il regrette de ne pas avoir joui du présent parce qu'il était toujours tourné vers l'avenir. Maintenant, il cherche un meilleur équilibre, comme nous l'avons vu ci-haut.

MENTORS

Wally attribue une part de sa réussite aux mentors qu'il a eus :

- Jim, surtout en ce qu'il l'a aidé à perfectionner ses aptitudes à écrire et à fixer des critères pour planifier et évaluer des résultats.
- Un ancien surintendant des faillites a incité Wally à acquérir une expérience sur le terrain indispensable à son perfectionnement. Il a aussi montré à Wally qu'il devait apprendre à jouir de la vie, à se plaire dans son travail et à rendre le travail agréable pour ses subalternes.
- Au tout début de sa carrière, Wally a travaillé pour un gestionnaire qui a insisté sur la nécessité d'avoir des valeurs de gestion et de défendre ses principes. «Les bons gestionnaires ont des désaccords qui sont sains. Le fait que deux personnes ne sont pas du même avis ne signifie pas qu'elles ne s'aiment pas ni ne se respectent. Dans une organisation ouverte, les gens ne vont pas tous être du même avis et ce fait est à la fois acceptable et sain.»

MODÈLES D'INSPIRATION

Au sujet des modèles d'inspiration, ses collègues ont fait les observations suivantes :

- Le modèle d'inspiration de Vivian a été sa mère, mais elle savait qu'elle ne pourrait jamais être à la hauteur de cette dernière. Sa mère était médecin, avait six enfants, faisait du bénévolat et était une femme très forte et dynamique. Sa mère était incroyable, une vraie «superfemme» avant son temps.
- Sylvie a été la première femme dans un grand nombre des postes qu'elle a occupés aux Faillites. Elle n'a pas eu de modèles d'inspiration dans la Direction. Elle a toutefois lu beaucoup de biographies de femmes dont elle a tiré des enseignements et qui lui ont montré qu'elle n'était pas la seule à faire face à la confrontation hommes.
- Vivian et Heather ont toutes deux dit que, jusqu'à un certain point, Sylvie avait été un modèle d'inspiration pour elles à leur arrivée dans la Direction.

RÔLE DES GESTIONNAIRES

En cinq ans, Wally a fait passer la proportion des femmes exerçant des fonctions d'agents de moins de 10 p. 100 à environ 50 p. 100. Il y est parvenu au moyen de diverses techniques de recrutement et de perfectionnement, y compris des programmes officiels de formation et de perfectionnement, des postes de transition et du recrutement universitaire. Il a consciemment refusé de nommer tout simplement deux femmes gestionnaires, ce qui lui aurait permis d'atteindre l'objectif qu'on lui avait imposé. Il a plutôt commencé à créer un service équilibré en embauchant des femmes au niveau d'exécution au moyen des techniques mentionnées ci-dessus.

Il se souvient qu'au début ces mesures ont ennuyé les hommes, qui les ont considérées comme de la «discrimination inverse». Wally a reconnu qu'il s'agissait d'un programme d'action positive fort mais que l'objectif visé était une organisation équilibrée pouvant offrir des services plus efficacement. Les hommes semblent s'y être adaptés. Il y en a encore quelques-uns qui jugent «humiliant» de travailler pour une femme.

À une récente conférence de tous les agents de cas, Wally a été touché de remarquer l'équilibre entre hommes et femmes dans la salle.

Trois séquestres officiels du sexe féminin qui travaillent avec Wally ont parlé de façon élogieuse des possibilités de formation et de perfectionnement offertes par la Direction. Des observations favorables ont

été faites au sujet de la formation intensive de séquestre officiel qu'avaient reçue Heather et Sylvie.

On offre aussi des possibilités de formation permanente; récemment, par exemple, ces personnes ont assisté à une conférence sur le jeu et ses causes et conséquences. En ce qui concerne les initiatives de Wally (en vue du recrutement et de la formation des femmes en tant que séquestres officiels), ses collègues ont fait remarquer qu'elles donnent l'exemple aux autres ministères. Ces femmes avaient beaucoup d'estime pour Wally, et appréciaient les efforts qu'il a déployés au nom de l'avancement des femmes. Elles l'ont appelé un «visionnaire», un homme «stimulant», un homme «tourné vers l'avenir». Vivian a fait remarquer que Wally appuie grandement les femmes, «qu'il aime vraiment les femmes, probablement plus que les hommes en ce qui concerne les relations de travail.» Elle a ajouté qu'il ne se sent pas menacé par les femmes et qu'à son avis ses gestes reflètent en partie la relation heureuse qu'il entretient avec sa femme.

Ses collègues ont rappelé l'idée qu'a eue Wally d'organiser une retraite à Gray Rocks pour toutes les femmes qui n'étaient pas des employés aux écritures. Ce fut exceptionnel. Sylvie a assisté à la retraite. À son avis, cette réunion a été très efficace en ce qu'elle a permis de créer des liens et de découvrir que d'autres femmes avaient des préoccupations et problèmes semblables. Chacun est retourné au travail avec une connaissance nouvelle de soi, des hommes et des femmes en général et de la Direction. Un début de réseau était en place.

Certains des hommes qui étaient les plus opposés aux femmes en sont maintenant, semble-t-il, les promoteurs les plus actifs dans la Direction. Ils croient que le système même s'est amélioré grâce à la présence des femmes. Sylvie et Heather ont fait remarquer qu'en tant que femmes, elles redoutaient au début l'entrée massive de femmes au Bureau des faillites. Elles craignaient que si la situation n'était pas bien dirigée, toutes les femmes n'en souffrent.

AUTRES OBSERVATIONS ET SUGGESTIONS

Wally et ses collègues ont aussi fait un certain nombre d'autres observations et suggestions :

- «S'assurer que les femmes s'occupent d'elles-mêmes» — souvent les femmes se nuisent à elles-mêmes et il faut modifier leur attitude. Par exemple, Sylvie ne pensait jamais pouvoir occuper un poste supérieur. Il a fallu que quelqu'un lui demande pourquoi elle ne se présentait pas à un concours, qu'on lui «tienne la main».

- Les femmes doivent se voir accorder une chance égale d'avancer. Les postes provisoires et de transition sont un bon moyen de progresser.
- Les quotas ne donnent pas de bons résultats. Une solution qui dépend des systèmes sera infructueuse. Les gestionnaires sont très habiles à contourner les systèmes pour obtenir ce qu'ils veulent. Il faut toutefois que les gestionnaires s'engagent à opérer des changements. «Un gestionnaire habile peut contourner le système, mais un gestionnaire engagé obtiendra des résultats supérieurs à ce que tous les systèmes peuvent produire.»
- Souvent, les concepteurs de systèmes sont les «contrôleurs» du monde. Ils doivent mettre en place toutes sortes de mesures de contrôle pour s'assurer que tout est fait à leur façon, ce qui mène inévitablement à des mesures de contrôle et une surveillance excessives qui vont à l'encontre du but recherché.
- Il faut convaincre beaucoup de gestionnaires que l'avantage d'une organisation équilibrée est une fonction publique améliorée, plus utile et plus apte à répondre aux besoins de la clientèle.
- La création de possibilités améliorées pour les femmes dans la fonction publique est une tâche trop importante pour qu'on la confie exclusivement aux gestionnaires de sexe féminin. Il faut faire participer les hommes à tous les aspects et à tous les niveaux des initiatives qui sont prises.
- Il est important d'appuyer les femmes qui sont nommées à un poste «pour la forme». Les femmes ne peuvent réussir sans un réseau d'appui. Il ne faut pas promouvoir une femme à un poste élevé puis l'oublier.
- Le «parachutage» de femmes dans des postes supérieurs ne donne pas de bons résultats.
- Il y a moins de ressentiment quand les femmes gravissent les échelons de la hiérarchie, qu'on leur offre la formation nécessaire pour avancer, qu'on leur laisse faire leurs preuves non seulement aux yeux des autres, mais à leurs propres yeux.
- Il devrait y avoir davantage de possibilités de travail à temps partiel dans la fonction publique. Une personne qui travaille à temps partiel plutôt qu'à temps plein ne devrait pas être considérée comme un employé de second ordre.
- Il y a un manque de services de garderie dans la fonction publique. Comparativement à ce qui existe dans d'autres organismes importants, la situation actuelle dans la fonction publique est lamentable.

- Vivian a insisté sur la nécessité de reconnaître l'impossibilité d'avoir recours à des mesures législatives pour améliorer les possibilités d'avancement offertes aux femmes. Ce sont les mentalités qui doivent changer.

ÉTUDE DE CAS 4

Joanne Martin

Quand je suggérais de demander l'opinion de l'industrie, on me considérait comme idiote.

SITUATION ACTUELLE

Depuis l'automne 1986, Joanne est gestionnaire (SM) d'une division à Industrie, Sciences et Technologie et ses attributions touchent à un secteur d'industrie traditionnel, à domination masculine, qui est actuellement en difficulté. Son poste est axé sur un secteur qui exige une grande interaction avec l'industrie. Comme cette industrie est exploitée surtout dans les régions économiquement défavorisées, son rôle comporte un élément important de développement industriel et régional. Elle est également chargée d'un secteur nouveau, les industries de l'océan (par exemple, l'exploitation des gisements sous-marins de pétrole et de gaz Hibernia), le matériel de navigation et les embarcations de plaisance.

Il s'agit d'un secteur bien en vue et très délicat sur le plan politique. Tout problème que connaît l'industrie fait rapidement la une des journaux et suscite des questions à la Chambre des communes. Il y a des communications fréquentes avec les représentants élus, qui incluent des documents du Cabinet et des séances d'information. Joanne dispose d'un budget annuel d'environ 70 millions de dollars en vertu du crédit 10 et un budget de fonctionnement et d'exploitation de 200 000 $ à 300 000 $.

Joanne fait observer que «les pressions du poste peuvent saper les forces de la personne qui l'occupe.»

CHEMINEMENT DE CARRIÈRE

1974

Joanne entre à la fonction publique dès sa sortie de l'université où elle a obtenu un grade avec concentration en économie. En 1973, alors qu'elle est encore étudiante, elle travaille pendant l'été pour le ministère de l'Expansion économique régionale (MEER), et le travail lui plaît.

Elle présente une demande pour prendre part au programme des stagiaires en administration, en se disant qu'elle ne restera que quelques années dans la fonction publique.

Pour son premier poste de stagiaire en administration, elle est affectée au secteur des politiques des transports urbains et régionaux à Transports Canada. À cette époque, les nouvelles recrues sont censées rester au niveau de stagiaire en administration pendant environ 18 mois. Son surveillant est aussi récemment venu du secteur privé. Il décèle rapidement ses compétences et lui offre un poste de ES-1, dans lequel elle est appelé à faire le même travail au sein du groupe de la politique.

1975

Le démantèlement du ministère des Affaires urbaines et les changements apportés aux priorités fédérales font baisser la participation de Transports Canada aux questions relatives aux transports urbains et régionaux. Un certain nombre d'employés du groupe des politiques sont réaffectés au domaine de l'énergie dans les transports. À cette époque, la question de l'énergie prend de l'importance. Joanne est exposée au travail avec l'industrie pour la première fois, qu'elle trouve très intéressant (ES-5).

Au cours de cette période, elle organise aussi le programme interne d'économie de l'énergie de Transports Canada. Cette expérience lui permet de tâter l'administration à l'échelle du Ministère. Elle se rend ainsi compte qu'elle préfère s'occuper de l'élaboration des politiques plutôt que des questions administratives.

1977

La question de l'énergie perd peu à peu de son «éclat». Le groupe des politiques est réorganisé en une «équipe volante» qui fournissait des politiques en réponse aux dossiers d'actualité. Joanne est affectée entre autres au projet du brise-glaces Polar 10 et elle doit notamment examiner les avantages que cette initiative procurerait à l'industrie (ES-5).

1978

Joanne croit être restée à Transports Canada assez longtemps et elle commence à chercher une affectation différente. Une personne avec laquelle elle a travaillé à Transports Canada et qui s'occupe maintenant de la promotion de la petite entreprise lui suggère de demander une mutation à Industrie et Commerce. C'est ce qu'elle fait, surtout parce

qu'elle veut quelque chose de nouveau. Encore une fois, elle travaille beaucoup avec l'industrie, surtout avec les entrepreneurs eux-mêmes.

Au cours de cette période, Joanne est aussi chargée de représenter la Direction et le Ministère dans les dossiers de l'action positive pour le programme d'emploi des femmes de Condition féminine Canada ainsi que pour le programme interne d'action positive. Elle considère comme une de ses principales réussites la crédibilité qu'elle a permis à ce programme d'acquérir au sein du ministère de l'Industrie et du Commerce.

On lui parle d'une éventuelle promotion, mais celle-ci ne se concrétisera jamais. Elle a alors achevé, en poursuivant ses études à temps partiel à l'Université d'Ottawa, un programme menant à une maîtrise en administration (M.B.A.). Lorsqu'est amorcée la réorganisation du ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC) en ministère de l'Expansion industrielle régionale (MEIR), Joanne se rend compte qu'elle devra quitter ce ministère pour progresser. Elle voit dans le journal une annonce pour un poste de CO-3 à Énergie, Mines et Ressources (EMR), dans le domaine de la détermination de la propriété et du contrôle canadien des sociétés pétrolières et gazières.

1982

Joanne répond à l'annonce parce qu'elle s'intéresse au secteur de l'énergie et elle est invitée à participer à une entrevue. Elle se souvient que celle-ci a eu lieu à 16 heures. Le comité est très «collet monté». Elle ne pense pas avoir tellement de chance d'obtenir le poste étant donné qu'elle ne connaît guère l'aspect technique du secteur énergétique. Toutefois, les questions qu'on lui pose étant de nature plus analytique que technique, elle ne tarde pas à se détendre, et jouit de l'entrevue. On lui offre le poste.

C'est une période de croissance pour le secteur de l'énergie à EMR. Plusieurs personnes jeunes et dynamiques entrent au Ministère en même temps. La direction, par contre, est plus âgée et plus traditionnelle. Joanne est à nouveau appelée à entretenir des rapports suivis avec des représentants de l'industrie. Elle analyse les structures de propriété des grandes entreprises du secteur du pétrole et du gaz et s'occupe notamment de déterminer la stabilité financière des entreprises, qui en étaient les usufruitiers, et qui en exerçait le contrôle ultime.

Lorsqu'est amorcé le Programme de détermination de la propriété et de la mainmise canadiennes, Joanne s'occupe de la dotation bilingue impérative finale et administre pendant un certain temps le bureau de Calgary. À la fin de cette affectation, elle n'a plus tellement le goût de se remettre à étudier des demandes et le processus de vérification,

qui est sur le point de débuter, ne l'attire pas non plus. Elle cherche autre chose. EMR ne semble pas offrir tellement de débouchés. Elle maintient qu'il était très difficile pour une personne qui n'était ni géologue ni ingénieur de se trouver un poste dans ce ministère, même si les spécialistes en technique manquaient souvent d'expérience et de compétences nécessaires pour entretenir des rapports avec l'industrie.

Elle reste environ 18 mois à EMR. «Je fus une des premières arrivées et une des premières sorties» explique Joanne relativement à l'Administration des encouragements pétroliers. «Il n'y avait pas de débouchés à EMR.» Joanne estime qu'une des lacunes des ministères à vocation technique est leur manque de compréhension de l'industrie et de l'économie en général. Pourtant, ses compétences dans ce domaine ont été largement considérées comme superflues. «Quand je suggérais de demander l'opinion de l'industrie, on me considérait comme idiote.»

Une des collègues de Joanne à EMR, qui est aussi entrée au Ministère (au niveau de la gestion) au début des années 1980, souscrit à l'évaluation de Joanne quant aux débouchés qui s'offrent dans ce ministère. Elle dit carrément : «Une femme qui fait carrière à EMR, c'est une contradiction.» À son avis, la réduction des effectifs dans ce ministère a eu des conséquences disproportionnées sur les femmes.

1983

Un ancien collègue du groupe des petites entreprises à Industrie et Commerce, qui était devenu gestionnaire dans le secteur des aliments au MEIR durant la réorganisation, communique avec elle et lui explique qu'il cherche une personne spécialisée dans l'élaboration des politiques pour s'occuper des relations entre le gouvernement et l'industrie ainsi que de la planification stratégique. Le poste «semble amusant» et elle répond à l'invitation. Elle est interviewée par le directeur général, qui l'interroge sur son expérience du secteur alimentaire. Joanne explique qu'à part de manger et de faire son marché «quand elle ne peut pas déléguer cette tâche», elle ne connaît guère le secteur mais elle ajoute qu'elle a une vaste expérience des rapports entre le gouvernement et diverses industries.

Joanne passe deux années très intéressantes et stimulantes dans ce domaine. Son aptitude à comprendre les structures d'entreprises l'aide à analyser les structures de propriété complexes de sociétés comme Labatt. C'est une période très occupée; elle est en déplacement environ trois semaines sur quatre.

À l'automne de 1984, la question des applications industrielles de la biotechnologie commence à se poser, tout d'abord dans le secteur alimentaire. On demande à Joanne de rédiger un document de travail destiné au Cabinet. À cette fin, elle crée un groupe de travail auquel sont invités à participer les bureaux régionaux du Ministère. Elle se rend à chaque région pour consulter les employés et revient ensuite rédiger le document. Elle est fière de l'avoir rédigé en une seule ébauche, qu'elle a ensuite révisée. À compter de ce moment-là, tout a progressé rapidement. C'est ce document «qui a ouvert le dossier de la biotechnologie au Ministère.»

Peu après, Joanne devient enceinte et elle commence à planifier son congé de maternité. Après la naissance de sa fille, elle prend deux mois de congé de maternité et travaille chez elle le troisième mois.

1985

Au retour de son congé de maternité, elle est à nouveau gestionnaire par intérim, tout d'abord lorsque son surveillant effectue un déplacement important et ensuite lorsqu'il tombe malade. L'enthousiasme suscité par l'évolution du dossier de la biotechnologie lui plaît énormément, mais son rôle intérimaire la frustre : «la responsabilité sans le pouvoir.» Par contre, c'est pour elle une bonne occasion de connaître les dessous de la gestion. Au cours de cette période, le dossier de la biotechnologie «bouge». Joanne participe à l'établissement d'une association. Elle commence toutefois à se rendre compte que le groupe des aliments du MEIR n'assumera pas en définitive la responsabilité du développement de la technologie. Elle craint que l'enthousiasme ne dure pas longtemps.

À l'été de 1986, au moment où elle part pour assister à une conférence sur la biotechnologie à Québec, Joanne reçoit un appel de la Commission de la fonction publique qui l'invite à se présenter à un concours pour un poste de SM dans le groupe de la marine. Faute de temps, elle ne peut pas tellement discuter, mais elle demande qu'on lui envoie la documentation. Du secteur des aliments à la construction navale, c'est tout un bond, croit-elle. Toutefois, le domaine lui semble aussi très familier étant donné son expérience à Transports Canada et sa vaste expérience des rapports entre le gouvernement et l'industrie.

Joanne accepte qu'on retienne sa candidature. Elle ne croit pas avoir tellement de chances étant donné qu'une personne assume déjà l'intérim de ce poste. L'entrevue a lieu un vendredi après-midi. Heureusement, il s'agit d'une entrevue où il faut «réfléchir» plutôt que de démontrer sa connaissance de tous les détails. La discussion, à l'entrevue, porte

sur les conséquences socio-économiques et sur le plan de la politique de l'industrie. C'est une entrevue «amusante» et non pas un examen strict.

Joanne reçoit un appel très tôt le lundi. La directrice du groupe lui demande si elle peut «supposer» que le poste l'intéresse encore. Joanne se voit offrir l'emploi mais elle a certains doutes quant à l'opportunité de l'accepter. Elle a l'impression d'abandonner l'autre emploi. Le gestionnaire qu'elle remplace est toujours malade, mais l'on s'attend à ce qu'il réintègre son poste. Elle sait qu'elle ne peut pas «retourner» à un poste d'agent. Elle réfléchit bien à sa décision. Le gestionnaire est un bon ami et elle ne veut pas le décevoir.

1986

À l'automne de 1986, Joanne assume son poste actuel. Au début, elle a une impression de déjà vu. Elle est en rapport avec un grand nombre de personnes avec lesquelles elle a travaillé, 10 ans plus tôt, à Transports Canada. En ce qui concerne le projet du brise-glaces, la principale différence est que dans les années 1970, l'accent était mis sur un brise-glaces à la fine pointe de la technique, le Polar 10 à propulsion nucléaire. Aujourd'hui, l'engin avait été ramené à une version plus courante, c'est-à-dire le Polar 8 à propulsion conventionnelle. Encore une fois, Joanne s'occupe de l'élément de développement industriel du milieu de la navigation.

PERSPECTIVES

Joanne estime que ses perspectives ne sont pas très claires. Elle a été en communication avec une personne au niveau du sous-ministre adjoint au ministère de la Défense nationale, qui offre fréquemment des conseils aux employés sur les possibilités d'avancement professionnel. Cette personne lui a fait remarquer que son cheminement de carrière semblait irrégulier. «Qu'est-ce que cette femme veut faire?» Joanne se rend compte qu'elle doit suivre une voie plus nette.

Joanne cherche actuellement un poste de EX-2, mais elle croit qu'elle devra probablement se contenter d'un EX-1, du moins pour l'instant. Elle a récemment eu des possibilités de mutation à trois endroits différents, dont un qui l'a toujours fascinée. Dans ce cas, elle aurait éventuellement remplacé le directeur général quand il aurait été promu. Toutefois, selon Joanne, cela aurait constitué une rétrogradation puisque le budget était d'un montant inférieur et que le poste était moins en vue.

Le domaine de la technologie de pointe, où l'accent est mis sur l'innovation et l'esprit d'entreprise, l'attire. «Pour l'instant, j'attends. Je suis bien ici et j'aime le domaine de la marine. Je jouis d'une bonne crédibilité. Le secteur maritime n'est pas considéré comme un secteur facile.»

TOURNANTS

Joanne voit, rétrospectivement, qu'il y a eu un certain nombre de tournants dans sa carrière :

- l'occasion qui lui a été donnée dès le début d'entrer dans le groupe ES de son poste de stagiaire en administration;
- l'exercice de la fonction de gestionnaire par intérim dans la division des aliments pendant le lancement d'une importante politique nouvelle, c'est-à-dire la politique de la biotechnologie; et
- sa détermination à faire un travail intéressant et stimulant. «Il faut que ça soit intéressant. Il faut aimer son travail.»

Joanne reconnaît qu'elle n'a pas planifié sa carrière, du moins les premières années. Elle a laissé la situation évoluer. Elle se rend compte, rétrospectivement, que sa carrière semble avoir suivi un cheminement irrégulier. Elle estime toutefois qu'il y a une constante qui se dégage sur le plan fonctionnel plutôt que sur le plan du domaine comme tel, soit les relations entre l'industrie et le gouvernement et l'élaboration de la politique dans différents domaines.

OBSTACLES APPARENTS

Selon Joanne, voici les obstacles auxquels se butent les hommes et les femmes dans la fonction publique :

- Le principal obstacle est d'ordre démographique et structurel. Il y a de moins en moins de possibilités d'avancement étant donné qu'il y a beaucoup de personnes dans la trentaine et la quarantaine qui se font concurrence.
- La réduction des effectifs et la dotation à partir des listes d'employés excédentaires limitent également les possibilités.
- La clique masculine existe encore, surtout dans les divisions et les ministères à vocation technique et plus «rigoureux». Il semble par exemple exister un lien de ce genre entre Transports Canada, Pêches et Océans et le MEIR/IST dans le secteur maritime.
- La culture d'une organisation peut constituer une entrave aux personnes de l'extérieur, y compris aux femmes. EMR est un des ministères purement techniques. Traditionnellement, il y a toujours eu moins de femmes possédant les compétences spécialisées que

requiert ce ministère. Joanne se demande toutefois si le savoir technique spécialisé constitue vraiment un atout ou s'il n'est pas plutôt une exigence artificielle et superflue pour un grand nombre des postes. L'âge est aussi un facteur important. Des ministères comme EMR ont constitué leur personnel dans les années 1950 et 1960 lorsqu'il y avait moins de femmes dans la population active. Par contre, ces ministères ont eu leur chance de s'élargir. Le Programme énergétique national a ouvert la porte à beaucoup de femmes de haut calibre, des économistes, des avocates et des comptables. Elles ne sont pas restées. Elles ne se sont jamais intégrées au Ministère. Joanne maintient que tout ce programme était considéré comme périphérique, comme un «caprice des représentants élus».

Une ancienne collègue de Joanne a fait remarquer que les différences sur le plan de la socialisation entre les hommes et les femmes sont des facteurs très puissants. Selon elle, cette socialisation, qui fait que les deux sexes agissent et pensent très différemment, constitue une sorte d'obstacle. Elle ne veut pas changer personnellement ni acquérir des caractéristiques masculines afin de progresser dans sa carrière.

Cette personne partageait aussi l'avis de Joanne en ce qui concerne l'obstacle démographique et structurel. Elle estime qu'il n'y a pas de possibilités d'avancement dans son ministère actuel. De plus, d'après son expérience, les mutations latérales ne permettent pas toujours d'obtenir la reconnaissance professionnelle souhaitée.

Une collègue de Joanne ayant de nombreuses années d'expérience à Transports Canada a mentionné que le Ministère recrute souvent des gens de l'extérieur pour des postes de haut niveau. Cette façon de procéder «déçoit et gêne» les employés du Ministère, hommes et femmes, qui attendent qu'un poste s'ouvre. «Souvent, nous apprenons qu'un poste est comblé lorsque la personne se présente au travail le lundi matin.» En ce qui concerne les observations précédentes, elle ajoute que, d'après son expérience, la planification de carrière est inexistante au Ministère. Chacun doit s'en occuper lui-même.

ÉQUILIBRE ENTRE CARRIÈRE ET VIE FAMILIALE

Bien qu'il faille beaucoup d'énergie pour équilibrer les responsabilités professionnelles et familiales, il y a, selon Joanne, des compensations.

Joanne emploie une bonne d'enfants à plein temps. Jusqu'à ce que sa fille atteigne l'âge de 18 mois, sa belle-mère est restée avec la famille. Le défi que représente la tâche d'équilibrer la carrière et la vie familiale vient en partie du fait que Joanne se plaît énormément en compagnie de sa fille. «J'essaie de ne pas apporter de travail à la maison, mais

c'est parfois inévitable. Il faut presque invariablement accomplir des tâches comme les évaluations et les plans de travail à la maison, le soir, la fin de semaine ou durant les vacances.»

Une collègue de Joanne a fait remarquer que les femmes étaient encore les principales responsables des soins de la famille. La responsabilité repose presque entièrement sur les épaules de la femme. Elle ne pouvait pas penser à un seul couple où l'homme assumait au moins la moitié des responsabilités et devoirs familiaux.

Une autre collègue a dit qu'il était intéressant de constater que, dans son ministère, les femmes occupant des postes de cadres supérieurs n'avaient pas d'enfants.

Une ancienne collègue de Joanne a dit grandement admirer son aptitude à répondre à des exigences diverses de façon si efficace. Selon elle, Joanne est une personne vraiment exceptionnelle. «Vous a-t-elle dit qu'elle est trilingue? Elle a appris l'allemand après avoir obtenu sa maîtrise.»

FACTEURS D'AIDE

Joanne maintient fermement qu'il faut travailler d'arrache-pied et être disposée à mettre tout le paquet pour avancer dans sa carrière. Elle rappelle qu'elle a été élevée dans une ferme et qu'elle a dû, très jeune, apprendre à être indépendante et à se débrouiller par elle-même. Pour des raisons de nécessité économique, elle a toujours participé aux travaux de la ferme. Elle se souvient d'avoir conduit le tracteur alors qu'elle n'était même pas encore assez forte pour tourner les coins.

Joanne était la deuxième de quatre enfants et estime qu'elle était en quelque sorte «invisible». Elle s'est toujours efforcée de mériter le respect de son père. C'est ce qui a fait d'elle une perfectionniste «en secret». Elle a appris à être extrêmement consciencieuse et consciente des délais.

AUTO-ÉVALUATION

Joanne attribue une bonne part de son succès aux points forts suivants :

- étendue des connaissances : «Je lis une grande variété d'ouvrages et j'ai les idées larges.»;
- étendue de l'expérience dans le domaine des relations entre l'industrie et le gouvernement;
- compréhension approfondie des stratégies et des cultures des entreprises et des diverses industries. Elle voit à la fois des similitudes et des distinctions entre les industries. «Les tendances se répètent.»;

- grandes compétences en ce qui concerne l'analyse et la rédaction;
- habileté développée à communiquer de vive voix;
- grande aptitude à déléguer : «J'encourage l'autonomie parmi mon personnel. Je ne suis pas là pour faire l'école à qui que ce soit.»;
- esprit d'équipe.

Un collègue a fait observer que Joanne est un bon exemple d'une «personne de carrière ambitieuse».

MENTORS

Joanne n'aime pas cette idée. Par contre, elle estime qu'il est toujours important de travailler pour un surveillant qu'on respecte. Chaque fois qu'elle a dû examiner les débouchés qui s'offraient à elle, ce facteur est entré en ligne de compte. Il est très important pour Joanne de travailler pour des gestionnaires dont elle respecte les compétences et auprès desquels elle peut apprendre.

Une collègue, qui a eu une expérience négative auprès d'un mentor, explique qu'elle n'aura peut-être jamais «l'authenticité et la confiance» nécessaire pour trouver un autre mentor. Elle n'est pas sûre de vouloir «courir le risque» à nouveau. Par contre, elle a aidé certains de ses employés. Elle a par exemple aidé un employé à surmonter un obstacle racial. Cet individu a bien progressé et elle est très contente et enthousiasmée pour lui.

Une autre collègue, qui n'avait jamais eu de mentor, a signalé qu'une relation avec un conseiller de ce genre pouvait être bonne ou mauvaise. Elle a fait observer que le mentor doit s'assurer que la personne qu'il conseille a les compétences voulues pour progresser dans sa carrière. Elle a vu des cas où une personne incompétente a été promue simplement à cause de «ses relations et de la personne qui l'a prise sous son aile». La promotion de l'individu en question a nui au moral dans le Ministère.

MODÈLES D'INSPIRATION

Joanne estime qu'elle n'a pas vraiment eu de modèles d'inspiration pendant sa jeunesse. Elle s'efforce d'être un modèle d'inspiration pour les autres.

POINT DE VUE DES COLLÈGUES

Diane, une ancienne collègue de Joanne qui est entrée à la fonction publique à peu près en même temps et qui est maintenant aussi gestionnaire, a décrit franchement son milieu de travail dans un vaste ministère à vocation technique. Elle est restée environ quatre ans dans

un secteur qu'elle décrit comme «phallocrate à l'extrême». À cette époque, soit vers le milieu des années 1970, Diane était dans un ministère dominé par d'anciens militaires qui avaient «une vue autoritaire du monde».

Diane est entrée dans ce ministère en tant que stagiaire en administration, sans guère d'expérience pratique mais avec un grade universitaire. Elle a commencé à travailler pour un directeur qui lui a permis d'acquérir une expérience précieuse et qu'elle a «accepté comme un mentor». Il lui a été très utile dans les premiers temps de leurs relations de travail. Malheureusement, il lui a par la suite fait des «propositions» et, face à son refus, il lui a empoisonné la vie. Elle dit avoir été très nave à l'époque. Elle ne savait pas qu'elle pouvait faire appel au syndicat et elle a été déçue de l'accueil qu'elle a reçu au Service du personnel lorsqu'elle a expliqué sa situation. Au Personnel, on s'est contenté de lui dire : «Tant pis.» Le directeur a continué de la traiter de la même façon, et Diane en a eu des ulcères saignants. Elle se souvient d'avoir pensé : «Comment cela peut-il m'arriver?» Elle était scandalisée et elle ne pouvait se confier à personne. Elle est devenue le «mouton noir» du groupe et personne ne voulait la fréquenter. Son directeur l'a à toutes fins pratiques frappée d'ostracisme. Elle se souvient du jour où on lui a offert un poste hors du Ministère : «J'ai raccroché, après avoir reçu l'offre d'emploi, et j'ai crié de joie 'Je suis libre'.» Son directeur ne lui a jamais dit au revoir lorsqu'elle est partie.

Diane a également décrit le facteur de l'âge qui intervient lors des promotions. Elle se souvient qu'on lui a dit qu'elle était «trop jeune pour être classée PM-5». Son poste, à l'époque, était un PM-3 et, d'après les vérifications de la classification, aurait dû être classé PM-5; son directeur était toutefois décidé à garder son poste au niveau PM-3. Il a réussi.

Diane a également décrit une autre situation, soit un projet qu'elle était chargée de coordonner. Un certain nombre de personnes devaient lui en remettre des parties. Un des participants «m'a gentiment fait savoir qu'il n'était pas prêt à me remettre sa partie.» Cet homme a demandé au patron de Joanne «de dire à son 'aide à tout faire' de ne pas le fatiguer.»

Enfin, Diane a expliqué que vers le milieu des années 1970, les femmes au Ministère étaient généralement jeunes et inexpérimentées. Il était facile de les reconnaître et de les distinguer du reste du personnel. Par contre, les jeunes hommes dans la même situation avaient tendance à mieux s'harmoniser au milieu, à sa culture et à ses caractéristiques.

Une collègue a aussi fait remarquer qu'à son avis les avantages allaient en diminuant pour les femmes qui travaillaient d'arrache-pied afin de réussir. Selon elle, beaucoup de femmes étaient devenues victimes d'un épuisement général avant de voir leur carrière progresser vraiment.

Une autre collègue de Joanne, qui est actuellement EX-1, a souscrit à cette vue. Après avoir investi de longues heures dans sa carrière, elle explore actuellement les débouchés à l'extérieur de la fonction publique.

AUTRES OBSERVATIONS ET SUGGESTIONS

Joanne et ses collègues ont fait les recommandations suivantes :

- Les femmes doivent faire preuve de vigueur et demeurer calmes et professionnelles dans toutes les questions liées au travail. Elles doivent trouver des moyens professionnels de régler leurs problèmes.
- Le système n'accepte pas les personnes qui ne veulent pas travailler en équipe.
- Le système «doit traiter les personnes comme des personnes et le travail comme du travail.»
- Les femmes doivent «donner l'impression de faire partie du groupe des initiés.»
- Les hommes doivent cesser de considérer les femmes comme des menaces et les considérer plutôt comme des concurrentes valables et importantes.
- Les hommes et les femmes doivent s'occuper de leurs propres affaires. «C'est à chacun de voir à sa planification de carrière et son avancement. Les ministères sont passifs, les postes vacants ne sont souvent pas annoncés et les services des ressources humaines jouent souvent un rôle inactif.»
- Il faut fonder les promotions sur les compétences et l'expérience des candidats et non pas sur leurs relations.

COMMENTAIRES CHOISIS

À LA QUESTION 47 DU QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE

Je vous remercie tout d'abord de me demander mon opinion. J'espère que mes commentaires et ceux des autres répondants vous donneront des idées sur la façon d'éliminer les obstacles à l'avancement.

L'avancement dans la fonction publique (lorsqu'une personne a obtenu le statut d'employé permanent) se fait principalement par voie de concours et de nominations sans concours. Le processus des concours est très souvent long et fastidieux, de sorte que les employés des services du personnel préfèrent souvent combler un poste en recourant à une ordonnance d'exclusion plutôt que de passer par la procédure des concours. Je crois qu'il y a des postes vacants que je pourrais exercer mais auxquels on nomme des personnes en vertu d'une ordonnance d'exclusion. Je pense qu'un grand nombre de postes ne sont par ailleurs ouverts qu'aux employés permanents d'un ministère donné. Je n'ai pas le droit de faire concurrence à un autre CR-3, même si nous travaillons tous deux pour le même employeur. Il me semble qu'on pourrait remanier un peu le système des concours/mutations/nominations afin d'inciter les employés à progresser.

Formation — À mon bureau, on s'attend à ce que nous nous formions nous-mêmes après avoir été initiés au système. Comme il y a pénurie de personnel, on ne donne que la formation nécessaire pour être productif. (Exemple : on installe un nouveau système informatique, on imprime le document et l'on s'attend à ce que chacun l'apprenne en une semaine.) Il faut plus de temps pour apprendre par soi-même et l'on saute parfois des points essentiels. Ce n'est pas ce qu'on pourrait appeler une formation visant le perfectionnement, mais si une personne est dépassée par un programme auquel elle travaille depuis un an et que son appréciation le révèle, sa cote de rendement réduit ses possibilités d'avancement par la voie de concours.

Un système de formation appliqué plus rigoureusement permettrait d'assurer que chaque personne devient assez compétente pour avancer dans sa carrière. La principale raison donnée (comme le traduisent les réponses sur les pages précédentes) pour expliquer l'absence de formation est le manque de fonds. Or je crois que le rendement de l'investissement consenti au chapitre de la formation est suffisamment élevé pour que le coût en vaille la peine.

Classification — Pourquoi le groupe CR est-il réparti en sept niveaux seulement? Les fonctions d'un CR varient considérablement. Le travail de bureau n'est pas partout identique, surtout depuis l'informatisation. Ma cote d'analyse de poste est déjà en haut de l'échelle des connaissances des CR et je ne suis qu'une CR-03. Je fais du travail pour lequel, dans le secteur privé, je toucherais 6 000 $ à 8 000 $ de plus par

Je crois que le rendement de l'investissement consenti au chapitre de la formation est suffisamment élevé pour que le coût en vaille la peine.

année. Le secteur privé varie beaucoup, mais l'échelle des cotes des CR n'a pas été modifiée pour faire entrer en ligne de compte la technologie moderne et les nouvelles méthodes de travail. Tenter de faire changer la classification de mon poste est pour toutes les sections visées un cauchemar qui a commencé avant mon entrée en fonction. De plus, il n'y a pas d'uniformité au pays et encore moins d'égalité de salaire pour un travail de valeur égale. Les niveaux de classification actuels m'empêchent d'être reconnue pour le travail que je fais vraiment, surtout lors de concours (exemple : «Elle n'est qu'une CR-3 et elle postule un poste d'AS-1?»)

Je dois ajouter que je n'ai jamais trouvé que mes chances d'avancement étaient limitées parce que je suis une femme. C'est le «système» plutôt que les personnes qui me semble rébarbatif.

. . . . .

Les gestionnaires ne devraient pas avoir le droit de refuser à une personne l'autorisation de suivre les cours d'avancement qu'elle désire. Dan mon domaine, je perds du terrain si je ne tiens pas mes connaissances à jour. Pourtant, les hommes obtiennent les cours qu'ils veulent!

. . . . .

Dans mon cas, mon surveillant, un homme, sait que je suis indispensable au service car on me dit souvent que je suis «la plus intelligente, la plus vive, celle qui a le plus d'expérience», mais uniquement lorsqu'il y a des problèmes et je suis la seule pouvant les régler. Autrement, on ne se préoccupe pas de moi et on m'exclut des décisions touchant le bureau. J'ai une collègue qui subit le même genre de harcèlement. Je m'occupe activement de questions syndicales et je trouve que la direction en veut aux personnes comme moi, hommes ou femmes, et qu'elle nous considère comme des trouble-fête.

Je trouve que la direction se sent menacée ou anxieuse lorsque des employés font preuve d'initiative ou d'intelligence et qu'ils demandent à connaître le pourquoi de certaines choses. La direction préfère les employés qui sont de son avis et qui ne mettent rien en question. Je ne pense pas que les travailleurs devraient se comporter comme des moutons pour travailler confortablement à leur emploi.

Nous n'avons pas encore surmonté les obstacles sociaux qui existent depuis des années et qui incluent la conviction que les femmes ne peuvent exercer que des fonctions «féminines» et qu'elles ne peuvent certes pas faire le travail d'un homme et que les hommes occupent des postes de surveillance et de gestion à cause de leur intelligence supérieure. Nous devrons vaincre ces obstacles avant de pouvoir dire que nos conditions de travail sont compatibles.

. . . . .

Je souhaiterais qu'on offre davantage de cours de formation et qu'on ne refuse pas à un(e) employé(e) le droit de participer à un cours à cause des exigences du service. Certains secteurs de notre «ministère» obtiennent toute la formation qu'ils désirent , mais mes demandes ont souvent été rejetées, ou alors je n'ai pas été informée des cours offerts tout simplement parce qu'on ne pouvait pas se passer de mes services.

. . . . .

Par le passé, je me suis présenté à des concours internes dans d'autres catégories, notamment en finances et administration (FI-1/2). J'ai toujours été jugé admissible sur le plan des études requises parce que j'ai un titre en comptabilité, mais ma candidature a été rejetée à cause de mon manque d'expérience. Je ne dis pas que d'autres personnes n'étaient pas plus qualifiées que moi, surtout celles qui travaillent dans le domaine, mais je n'accepte pas les faits suivants :

i) On refuse de m'accorder une entrevue.
ii) Bien que je n'aie pas d'expérience comme telle en ce qui concerne les fonctions du poste, en tant que vérificateur je travaille dans le milieu des affaires et je possède de l'expérience et formation dans le domaine de la comptabilité et des finances.
iii) Les connaissances et l'expérience exigées pour mon poste ressemblent beaucoup à celles requises pour le poste que j'ai postulé (FI-1/2), mais on ne semble pas tenir compte de ce fait lors de l'examen initial des candidatures.

. . . . .

Premièrement, je ne suis pas du tout d'accord avec cette histoire de minorité visible. Une personne devrait être embauchée en raison de sa formation et de son aptitude à exercer les fonctions. Deuxièmement, je crois qu'il faudrait remettre de la documentation aux fonctionnaires au sujet des détails des postes vacants qui font l'objet de concours. Il devrait aussi y avoir des cours «fédéraux» spéciaux que tout fonctionnaire pourrait suivre en vue de son avancement ou du perfectionnement de ses compétences.

. . . . .

Je crois que l'embauchage de personnes de l'extérieur de la fonction publique pose un obstacle à tous ceux et celles qui sont déjà à l'emploi de l'administration fédérale. C'est ce qui s'est produit dans mon bureau. Une personne de l'extérieur a été nommée à un niveau PM-2 pour une période de six mois et elle se présentera probablement à un concours après cette période. Je trouve cela très injuste étant donné qu'il y a probablement beaucoup de PM-1 et éventuellement des PM-2 qui auraient bien aimé se voir offrir cette possibilité qu'on leur a

refusée. Ce poste de PM-2 a été créé pour l'heureux élu. Les qualités de cette personne n'ont rien d'extraordinaire et je crois que beaucoup de personnes dans la fonction publique en quête d'une promotion ou d'une mutation possèdent l'expérience requise.

• • • • •

Je pense que les perspectives d'emploi offertes dans la fonction publique sont foncièrement justes, mais peut-être pas dans toutes les circonstances. L'expression «le gouvernement du Canada est un employeur qui donne des chances égales aux femmes et aux hommes» fait sourire parfois. Je ne veux pas insister sur la fonction publique, car je crois qu'elle fait son possible et qu'il y aura toujours des situations où un concours n'est pas administré selon les règles ou de façon scrupuleusement juste. Il s'agit de déceler l'injustice au préalable ou, après un concours, d'annuler les résultats si l'on découvre des anomalies. Surtout, il ne faut pas attendre ou laisser une situation passée inaperçue, comme cela s'est produit par le passé, puisqu'on se retrouve tout simplement avec des candidats mécontents.

En ce qui a trait au fait que les femmes sont laissées pour compte sur le plan des promotions, il convient de signaler les progrès énormes que le gouvernement a accomplis à cet égard. Dans mon service, le plus haut fonctionnaire est une femme depuis 35 ans, et un homme a été choisi uniquement lors du dernier concours. Comme homme, je constate des comportements sexistes envers les femmes; à une époque, autrefois cette attitude était évidente, alors que de nos jours, à cause de toutes les règles en vigueur, elle est plus dissimulée et subtile la plupart du temps.

En ce qui concerne le fait que les minorités visibles ou les personnes handicapées sont laissées pour compte sur le plan des promotions, je ne peux rien dire au sujet des dernières, mais j'ai travaillé de près avec trois personnes considérées comme membres de minorités visibles. Il était demandé sur une formule de signaler si l'on faisait partie d'une minorité visible et les trois personnes en question ont eu des réactions différentes. À première vue, elles ont toutes considéré le formulaire comme une insulte; elles n'ont pas changé d'avis par la suite.

• • • • •

Je suis technicien au MDN, chargé de réparations aux instruments électriques, mécaniques et optiques. À mon avis, les obstacles à l'avancement consistent dans le manque de formation spécialisée, de cours techniques offerts aux employés civils.

• • • • •

À mon avis, le processus des concours au sein de la fonction publique peut être un obstacle à l'avancement. Certaines des questions posées sont si détaillées qu'on ne peut pas vraiment y répondre à moins d'occuper déjà le poste en question. De plus, les sections du personnel de certains ministères ne sont pas très empressées de fournir des renseignements au sujet du poste et du ministère comme tel. Aussi, j'ai parfois l'impression de naviguer entre deux eaux lorsque je postule des postes d'agent. À ma sortie de l'université, on m'a dit que je n'avais pas suffisamment d'expérience pour occuper un poste d'agent. J'ai maintenant accumulé l'expérience nécessaire, mais j'ai oublié presque tout ce que j'ai appris au niveau postsecondaire parce que je n'ai pas appliqué mes connaissances. J'ai parfois l'impression d'être toujours un pas derrière et de manquer soit d'expérience soit de connaissances. Mais je ne suis ni découragée ni ennuyée parce que j'ai confiance en moi-même et en mes aptitudes et je sais que je serai en définitive promue simplement parce que je travaille fort. Je veux que ma présence en tant que fonctionnaire fasse une différence et c'est ce à quoi je m'emploie chaque jour, quel que soit le poste que j'occupe.

* * * * *

D'autres personnes sont constamment traitées de façon injuste et ne se voient pas accorder de chances. Quiconque présente un grief peut s'attendre de voir ses chances disparaître. Quiconque exprime ses opinions ou ne partage pas les vues de la direction se fait appeler un rebelle, un radical, un trouble-fête.

* * * * *

Il faudrait refaire le système des concours et accorder davantage de chances aux employés qui ont un rendement et des évaluations satisfaisants depuis longtemps. Il arrive que des employés plus jeunes et ayant moins d'ancienneté soient avantagés lors de concours écrits, mais ils ne comprennent pas le fonctionnement du ministère et ne possèdent pas l'expérience professionnelle ni les qualités de direction nécessaires pour le poste.

Bien souvent, la formation de l'employé inexpérimenté est confiée à l'employé qui a plus d'expérience et qui a été désavantagé lors d'un concours écrit. Cette situation n'est pas dans l'intérêt du ministère.

On se plaint souvent dans la fonction publique du manque d'occasions de perfectionnement, pour les employés en ayant le désir et l'aptitude, par exemple, des cours professionnels, d'administration, notamment sur l'établissement de rapports statistiques, sur les procédures d'achat, sur la rédaction de documents de service, etc. Il arrive fréquemment qu'à cause du roulement au niveau de la direction des

employés se retrouvent dans des postes pour lesquels ils ne sont pas préparés.

Les gestionnaires et les surveillants sont parfois rétrogrades en ce qui a trait à la communication de leurs connaissances et de renseignements aux subordonnés. Je suppose qu'ils ne veulent pas que les employés subalternes en sachent autant qu'eux. Cet état de fait traduit un manque de confiance et peut susciter la méfiance parmi le personnel subalterne. Cette situation est inadmissible.

Les employés qui sont bien informés peuvent mieux comprendre les situations et les demandes exceptionnelles lorsqu'elles se présentent. Cela favorise les relations syndicales-patronales et contribue à l'efficacité.

. . . . .

Je crois qu'il est peut-être plus difficile pour les femmes d'obtenir des postes et de l'avancement dans les professions non traditionnelles. Le programme d'action positive favorise l'embauchage ou la promotion de candidates qui ne sont pas aussi compétentes que leurs homologues du sexe masculin. Cette situation suscite du ressentiment à l'endroit des femmes qui occupent ces postes et a un effet contraire à l'effet recherché puisque certaines des personnes qui sont embauchées ne peuvent tout simplement pas exercer les fonctions du poste. Tous les candidats devraient être embauchés strictement suivant le principe du mérite.

. . . . .

J'ai travaillé tant pour la GRC que pour la CEIC à des fonctions d'écritures et après huit ans dans la fonction publique, il m'est bien évident qu'il est plus facile de progresser dans certains ministères que dans d'autres.

À la GRC par exemple, un fonctionnaire ne peut avancer que s'il est disposé à travailler dans un milieu urbain ou à une DG régionale. De plus, à la GRC, les hommes, comme on peut s'y attendre, occupent la plupart des postes de direction qui, dans certains cas, coûtent aux contribuables beaucoup plus que nécessaire à mon avis. À la DG, par exemple, les femmes pourraient assumer une part beaucoup plus importante de la charge de travail qui est confiée aux agents fraîchement émoulus de la division du dépôt.

. . . . .

On ne devrait pas mêler modes de vie et avancement, autrement dit personne ne devrait être obligé de jouer au golf avec les bonnes personnes ou de fréquenter les «bons groupes».

Une personne ne devrait pas être promue parce qu'elle s'est désintoxiquée et s'est jointe aux AA ou qu'elle fait partie d'une minorité visible. Une personne devrait être promue lorsqu'elle s'est montrée compétente et responsable et qu'elle s'est comportée de façon professionnelle.

Comme le SCC est un service axé sur l'être humain, les employés ne devraient pas être empêchés de progresser à cause d'un manque de scolarité. Beaucoup de personnes qui n'ont pas terminé la 12e année ou l'université peuvent travailler avec d'autres et sont très compétentes. Elles ont de nombreuses années d'expérience à travailler avec une foule de gens et ont exercé toute une gamme de fonctions connexes. Elles ont beaucoup à offrir au SCC vu tout le temps qu'elles ont consacré à élever leur famille, à s'intégrer au milieu du travail et à faire du travail communautaire. Des employés plus jeunes ont peut-être des connaissances théoriques, mais il leur manque le bon sens. Je pense que l'idéal serait d'avoir un peu des deux. Les délinquants préfèrent souvent traiter avec des employés plus vieux et plus fiables plutôt qu'avec les employés plus jeunes qui sont plus instruits mais avec lesquels ils se sentent moins à l'aise. Ils communiquent plus facilement avec une personne qui a occupé plusieurs emplois et élevé une famille et qui peut traiter avec eux en se servant de son bon sens. Ceux qui cherchent à faire entrer les délinquants dans des catégories théoriques verront rapidement la relation s'effondrer.

Je trouve que les nouveaux employés ont toutes sortes de théories au sujet des délinquants lorsqu'ils arrivent, mais qu'ils connaissent très peu la nature humaine.

. . . . .

Le principe du mérite n'est peut-être pas respecté dans une foule de concours (surtout aux niveaux supérieurs).

On insiste trop sur les «quotas» plutôt que sur la dotation qui respecte les qualités requises.

Les appréciations du rendement et les références devraient avoir beaucoup plus de poids en ce qui concerne la dotation.

Combien de personnes sont vraiment bilingues, tant parmi les anglophones que les francophones? L'argent consacré aux cours de langue est-il gaspillé?

. . . . .

Je crois que les personnes devraient être embauchées en raison de leurs compétences, de leur expérience et de leur rendement passé et non pas parce qu'elles sont des femmes ou membres d'une minorité visible.

L'homme blanc unilingue anglais est vraiment désavantagé de nos jours. C'est injuste!

. . . . .

Je suis dans la catégorie de la gestion et je travaille dans un domaine technique spécialisé. Comme je suis une femme, j'ai trois principaux obstacles à surmonter pour obtenir de l'avancement, même si mon rendement est évalué au niveau supérieur et même si j'ai atteint le niveau B de bilinguisme. Les postes des niveaux SM/EX dans ce ministère sont occupés à 85 à 90 p. 100 par des hommes. Le domaine de l'informatique est dominé par les hommes dans une proportion de 99,9 p. 100 (tous les cadres sont des hommes). Les hommes au niveau supérieur embauchent d'autres hommes et hésitent à embaucher des femmes pour des postes de gestion. Les femmes qui agissent comme des hommes ont plus de chances d'obtenir de l'avancement.

Les femmes qui agissent comme des hommes ont plus de chances d'obtenir de l'avancement.

. . . . .

Dans notre ministère, il semble que lorsqu'une personne s'intéresse à un domaine, la direction fait tout en son pouvoir pour l'empêcher de s'en approcher. Plutôt que d'affecter les employés à des secteurs qu'ils aiment, l'employeur les affecte à des secteurs qu'ils détestent ou qu'ils n'aiment pas tellement, ce qui mine le moral, problème fort répandu dans la fonction publique.

. . . . .

Les cours de langue devraient être plus accessibles étant donné que le bilinguisme est exigé pour obtenir de l'avancement dans la plupart des bureaux de l'administration.

. . . . .

Il est important de connaître les bonnes personnes. Certaines personnes s'entendent naturellement mieux avec les autres. Elles savent comment profiter de leurs relations; d'autres sont peut-être plus compétentes ou possèdent plus de connaissances mais ne savent pas comment les appliquer, ou comment s'entendre avec autrui.

. . . . .

Les concours sont limités à un ministère ou à des régions.

Il se fait une présélection d'un candidat par voie de nomination, ce qui donne à ce dernier l'occasion d'acquérir de l'expérience.

On élimine pour diverses raisons des candidats au moyen d'un processus de filtrage afin d'appuyer la pré-sélection.

On n'enquête pas sur l'examen des qualités des candidats .

Les questions posées par les jurys de sélection peuvent favoriser certains candidats et renforcer le processus de sélection préalable.

Il se peut que le processus de notation soit biaisé.

. . . . .

À mon avis, la politique du salaire égal pour un travail d'égale valeur qu'applique le gouvernement est excellente. Mais il est ridicule d'embaucher des femmes, par exemple, uniquement parce qu'il faut respecter des quotas. Si j'étais propriétaire d'une entreprise, j'embaucherais les personnes les plus compétentes que je pourrais trouver. Je n'embaucherais certes pas des femmes ou des membres de minorités visibles simplement pour respecter des quotas.

* * * * *

Le mérite et le rendement sont des facteurs très importants pour ce qui est de déterminer les possibilités d'avancement. Les opinions personnelles qu'on peut avoir au sujet d'une personne ne devraient pas entrer en ligne de compte lors de concours. Je crois qu'un représentant du service du personnel devrait participer à tous les jurys de sélection afin d'éliminer le favoritisme. Je pense également que si la direction a déjà choisi une personne pour un poste, on ne devrait pas tenir de concours. Le gouvernement gaspille des milliers de dollars par année pour des jurys de sélection inutiles, et les candidats se demandent pourquoi ils devraient se donner la peine de présenter leur candidature.

Je pense qu'on devrait envisager de faire beaucoup de recherches sur l'avancement des hommes et des femmes au sein de la fonction publique.

* * * * *

Mon expérience a été très négative. Je reste uniquement pour ma pension. Je quitterais mon poste immédiatement si je trouvais un emploi auprès d'une entreprise ayant conclu avec le gouvernement un accord de transfert de fonds de pension.

L'initiative et l'ingéniosité sont considérés comme des défauts de caractère. J'investis maintenant toute ma créativité dans ma vie personnelle et je ne fais que l'effort minimal dans mon poste. Cela me vaut une cote de rendement «supérieur»!

Je crois avoir fait davantage pour valoriser mon mode de vie et augmenter mon revenu (familial) en appuyant la carrière de mon mari (en dehors de la fonction publique). D'autres ministères sont peut-être mieux, mais je suis presque trop cynique pour me donner la peine d'essayer de le découvrir.

* * * * *

Il faut, semble-t-il, connaître quelqu'un qui occupe un poste d'autorité pour avancer, voire pour être embauché. J'ai eu la chance de me trouver à la bonne place, au bon moment, et de bien réussir à l'entrevue. J'ai occupé un poste pour une durée déterminée pendant environ

trois ans. Mais je semble être au bout de ma chance, car j'occupe le même poste depuis 10 ans.

De plus, comme je l'ai mentionné, la participation à des cours aide une personne à acquérir confiance et à essayer d'obtenir de meilleurs emplois. Les détachements et les affectations provisoires incitent également les femmes à vouloir avancer. Des voies de communication ouvertes avec ses supérieurs aident aussi, mais il est difficile de communiquer quand les échanges sont à sens unique. De plus, j'ai l'impression que lorsqu'une personne fait bien son travail, on cherche à la maintenir dans son poste, de sorte qu'il lui est très difficile d'avancer. Je travaille dans un milieu très fermé. Les perspectives d'avancement sont très rares. Lorsqu'il y a une vacance, tous les employés postulent le poste, de sorte que les chances de décrocher celui-ci sont très minces, surtout lorsque la direction a quelqu'un déjà en vue.

Les réductions budgétaires influent également sur les possibilités d'avancement.

* * * * *

Si l'on a jugé qu'une personne était comme ceci ou comme cela (dans notre ministère cela est très répandu; il y a des bruits qui courent et qui ne sont aucunement basés sur des faits) et qu'on a déterminé qu'elle avait mauvaise réputation, cette personne n'a aucune chance devant un jury de sélection si celui-ci a «entendu parler d'elle»!

Si un employeur n'aime pas un employé tout simplement à cause d'un conflit de personnalité et qu'il lui donne une évaluation douteuse ou mauvaise, sans vraiment se demander si cette personne fait bien son travail, la carrière de cette dernière peut très rapidement être gâchée. Je pense que cette situation est très répandue dans la fonction publique, même si l'employeur ne l'avouerait jamais.

* * * * *

Je trouve à la fois étonnant et injuste qu'une personne puisse exercer un poste par intérim mais ne pas être admissible à présenter sa candidature pour celui-ci, par exemple, un SM qui occupe par intérim un poste de directeur général, au niveau EX-2, alors que le concours n'est ouvert qu'aux personnes occupant des postes de niveau EX-1 ou supérieur.

J'ai aussi constaté que les personnes qui occupent un poste par intérim sont rarement choisies lorsque le poste en question fait l'objet d'un concours. Les affectations provisoires semblent nuire à l'avancement plutôt que d'accroître les chances.

* * * * *

Je travaille actuellement un MDN. J'ai plus qu'un supérieur immédiat; vous pouvez imaginer les problèmes que je rencontre chaque jour. Beaucoup de surveillants de niveau subalterne au MDN accepteraient volontiers plus de travail et de responsabilité, mais on ne leur donne en contrepartie aucune reconnaissance ni hausse de salaire. J'ai terminé mes études secondaires, je suis diplômé d'un collège de technologie et j'ai fait deux ans d'apprentissage en réfrigération et en climatisation. Quand on postule des postes au gouvernement auxquels se présentent également d'anciens militaires, on n'a aucune chance d'être choisi.

Selon une règle tacite au gouvernement, les anciens militaires bénéficient d'un traitement spécial lorsqu'ils postulent des emplois au sein de la fonction publique. Il va sans dire que cette situation est très frustrante pour les civils.

Je n'invente pas cela; j'ai personnellement constaté ce fait à maintes reprises. Au fil des ans, j'ai accepté de plus en plus de responsabilités et ma formule d'analyse de poste a été rédigée de façon à inclure ces tâches, mais lorsque vient le temps de reclassifier les postes, je ne reçois pas de mes supérieurs l'appui dont j'ai besoin.

L'écart entre les niveaux de paie et les responsabilités des surveillants militaires et civils est beaucoup trop vaste et injuste. Bien souvent, nous devons donner aux militaires la formation dont ils ont besoin pour devenir nos surveillants. Ils avancent; nous stagnons.

Si l'on songe à d'autres ministères, on constate qu'il existe au MDN une sous-classification des employés civils et une grande surplus de gestionnaires. Au fil des ans, le service du personnel du MDN s'est tourné vers la haute direction de sorte qu'une personne se sent souvent impuissante, et la seule aide qui lui est accordée vient du syndicat. Dans l'ensemble, le moral au MDN est à son plus bas, les négociations en vue de nouvelles conventions collectives sont très prolongées, la direction a pris trop d'ampleur, les surveillants ne fournissent pas l'appui nécessaire, il existe un vaste écart entre le traitement des militaires et celui des civils, l'attitude des militaires envers les civils laisse à désirer et il n'y a aucune chance d'avancement pour les civils, qui ne jouissent d'aucune reconnaissance. Tous ces facteurs ont contribué à créer au MDN un climat de travail très froid.

* * * * *

Le manque de pouvoir véritable, des postes de direction peu intéressants au sein de la fonction publique, voilà deux facteurs qui font qu'il est impossible de congédier ceux qui méritent d'être congédiés. Cette réalité dissuade des personnes comme moi d'accepter une promotion à un poste de la haute direction. La différence quant au traitement

(environ 7 000 $ par année) ne compense pas pour l'obligation de travailler avec des fainéants et du bois mort. Qu'on ne s'y méprenne pas; je crois que la plupart des gens donnent un meilleur rendement lorsqu'ils travaillent dans un climat de soutien et d'acceptation plutôt que de menaces et de sanctions. Quand on ne peut pas traiter avec des bêtas incorrigibles, l'organisation et les personnes qui la composent en souffrent grandement.

La fonction publique a pour pratique de protéger (voire de surprotéger) les employés et certains ne le méritent pas. On semble faire des mains et des pieds pour s'assurer que les employés ne perdent pas leur emploi. Dans une certaine mesure, cette attitude est fort raisonnable; je crois que les travailleurs doivent bénéficier jusqu'à un certain point de la sécurité d'emploi. Par contre, quand on plante des personnes dans des postes tout simplement parce qu'elles ne semblent pas avoir autre chose à faire, on bloque les possibilités d'avancement et le travail n'est pas bien exécuté. J'ai ai fait l'expérience deux ou trois fois au cours des cinq dernières années.

Les cliques de gestionnaires phallocrates d'âge mûr. J'ai vu comment ces cliques se comportent : elles essaient d'attirer une jolie femme comme si celle-ci était un trophée à remporter. Elles se font concurrencer pour voir si elles peuvent obtenir que M^me^ Untelle fasse partie du Comité Y ou aille à la Conférence Z, etc. À mon avis, ces types sont passablement confus en ce qui concerne leur besoin de pouvoir et de domination sexuelle. Je suppose que les femmes qui sont moins jolies doivent rester de l'autre côté de l'obstacle et qu'elles ne bénéficient pas d'un traitement spécial, y compris des chances d'avancement.

• • • • •

Aucun soutien pour les familles, aucune forme de congés convenables pour les soins d'un enfant, aucun poste ayant un horaire de travail souple permettant de répondre aux besoins de la famille, aucun perfectionnement des compétences utiles, aucune possibilité d'appliquer les aptitudes et l'expérience acquises. Les femmes qui sont cadres supérieurs assument un fardeau supplémentaire que n'ont pas leurs collègues masculins lorsqu'elles ont des enfants ou en attendent. Lorsque le père et la mère travaillent tous deux pour le gouvernement fédéral, on devrait accorder un soutien supplémentaire pour favoriser la santé et le bonheur des familles.

Les personnes sans enfant bénéficient d'incitations et de possibilités qui ne sont pas offertes aux parents. Ma femme est une professionnelle (avocate) dans la fonction publique. Elle est bilingue. Elle ne reçoit d'aide de personne d'autre; Elle est mal payée et surqualifiée.

Pourquoi, vous voulez savoir? La plupart des avocats sont des hommes. Les hommes dominent le syndicat, qui est d'ailleurs dirigé par des hommes âgés, et le gouvernement est bête.

* * * * *

Le plus gros obstacle à l'avancement dans la fonction publique est le processus de dotation comme tel. Il faut beaucoup trop de temps pour combler des postes, dans la plupart des cas de six mois à un an et dans certains cas deux ans ou plus, surtout lorsqu'il se fait un remaniement ou une reclassification des postes. C'est ce qui explique qu'il y ait tant d'affectations provisoires, de détachements, etc. À mon avis, cela avantage injustement les personnes en question lorsque le concours est finalement organisé. Deuxièmement, il y a une forte pression qui s'exerce sur la personne qui assure l'intérim pour être choisie, en raison du temps qu'elle passe ordinairement dans le poste. Pour cette raison, beaucoup de personnes compétentes ne présentent pas leur candidature , ce qui constitue aussi un problème ou un désavantage. J'ajouterais aussi qu'il y a de graves problèmes liés aux jurys de sélection créés pour pouvoir à des postes. De nos jours, ce sont les «connexions», les «relations» qui importent. Les barèmes de traitement actuels constituent un autre obstacle important à l'avancement. À chaque promotion, un employé bénéficie d'une augmentation de son traitement correspondant à l'accroissement de ses responsabilités, de ses fonctions, etc. Il arrive toutefois un moment où l'on atteint ce qu'on appelle ordinairement son «niveau pratique», c'est-à-dire que la différence de rémunération entre le niveau actuel et le niveau supérieur n'en vaut pas la peine. Il s'agit là d'un obstacle majeur à l'avancement pour beaucoup de personnes très compétentes, de haut calibre, qui ne veulent tout simplement pas avancer parce que le jeu n'en vaut pas la chandelle.

* * * * *

Les autorités, dans la fonction publique, sont passées maître dans l'art de mettre au point des programmes pour des affectations de perfectionnement, mais il est rare que l'employé moyen en bénéficie.

On a parfois l'impression que plus on est consciencieux, moins on a de chances d'être promu et d'avancer.

Parfois, c'est celui qui fait le plus de tapage qui obtient ce qu'il veut; mais quand on n'a pas ce genre de personnalité, on a l'impression de rater des occasions auxquelles on devrait avoir droit.

Si le service du personnel offre des moyens d'obtenir des promotions ou des détachements, pourquoi n'a-t-il pas donné suite à mes demandes?

* * * * *

Un obstacle que j'ai remarqué dans ma division (travail par poste) est le manque de coordination entre les surveillants. Il est très difficile pour les employés de donner un bon rendement lorsque chaque surveillant a des attentes différentes en matière de rendement, d'exécution des tâches, des exigences, etc. Par conséquent, l'évaluation d'un employé peut varier selon le surveillant de poste qui l'a établie et l'aptitude de l'employé à deviner les exigences de chaque surveillant de façon à pouvoir satisfaire aux exigences du poste ainsi que les interprète le surveillant.

Un obstacle auquel d'autres femmes se sont butées a été l'obligation, après avoir eu un enfant, de travailler par postes même si elles ont demandé d'avoir un horaire régulier pendant une courte période pour permettre au bébé de s'adapter à l'absence du parent.

J'ai personnellement fait l'expérience de la discrimination sexuelle en milieu de travail et d'autres agentes m'ont dit avoir eu la même expérience. Dans mon cas, mes décisions ou mesures d'application n'ont pas été prises au sérieux ou ont été mises en doute ou assumées par un autre agent, pendant que la décision, identique à la mienne, d'un agent masculin (même rang et même expérience que moi) n'a pas été mise en question. (On a en définitive reconnu que ma décision/mesure avait été la bonne.) J'ai participé à des réunions et des discussions avec des surveillants qui étaient tous des hommes et une autre agente et moi avons été complètement laissées pour compte; nous avons fait des propositions qu'on ne s'est même pas donné la peine d'écouter, mais lorsqu'un des hommes a fait la même proposition, on l'a écouté et l'on a donné suite à sa suggestion. Pendant cette réunion, les hommes désignaient l'autre agente et moi «les filles», mais ils appelaient les autres agents (des hommes) par leur nom et leur manifestait du respect. Ma collègue et moi en avons discuté très ouvertement et nous en avons conclu que nous avions été victimes de discrimination et que nous ne réagissions pas prématurément en nous disant victimes de discrimination parce que nous sommes des femmes. Voilà seulement un exemple de situations que j'ai connues ou dont j'ai entendu parler au sujet des problèmes que connaissent les femmes, en plus des défis auxquels elles doivent normalement faire face dans leur emploi et leurs relations de travail.

J'ai toutefois constaté que la plupart des agents du sexe masculin avec lesquels je travaille sont très justes et qu'ils traitent les autres en fonction de leur rendement et non en fonction de leur sexe.

* * * * *

Les obstacles auxquels je fais face sont les suivants :

Le «système du copain» — Les employés qui obtiennent des affectations provisoires sont ceux qui sont copains avec les surveillants.

Connaissances — On insiste trop sur les connaissances requises lors des concours. Si un employé est «préparé» pour un poste, il m'est presque impossible d'en savoir plus que lui et il l'emporte. Il faudrait insister plutôt sur l'aptitude à apprendre et à donner un bon rendement.

Carrières sans issue — Parce que j'occupe un emploi qui ne débouche sur rien, dans un bureau où il n'y a pas d'avancement, j'ai besoin que le gouvernement me mute à un autre ministère. Il n'y a pas d'issue.

. . . . .

J'ai été promu PM-04 suite à un concours d'un bureau de l'Ontario. Je trouve que les Ontariens sont plus ouverts que les Québécois à la promotion des femmes. Comme francophone bilingue j'ai été très bien acceptée dans le milieu anglais.

. . . . .

Mon épouse a occupé un poste de niveau CO-3 pendant une année. Pour sa part, elle était de niveau AS-2. Malgré le fait qu'elle ait accomplie son travail de manière superbe les autorités n'ont jamais voulu la considérer pour un poste de CO-1 même à titre intérimaire parce qu'elle n'avait pas de diplôme universitaire. Ceci est un cas flagrant d'obstacle à l'avancement.

. . . . .

La mobilité interministérielle est pratiquement inexistante.

Si les directeurs généraux de Personnel sollicitaient avec description des compétences et attitudes voulues des candidates dans d'autres ministères que le leur, cela permettrait d'élargir le champ d'activité dans lequel les femmes désireraient oeuvrer. Les possibilités d'affectation sont souvent uniquement à l'intérieur de son propre ministère et souvent la nature des activités de ce ministère n'intéressent pas particulièrement les candidates qui se verraient beaucoup mieux dans d'autres domaines.

. . . . .

Je souhaiterais que les infirmières soient affectées à des unités de soins en fonction de leurs spécialités thérapeutiques et de leurs aspirations, plutôt qu'au hasard. J'ai attendu pendant un an, dans une unité intéressante mais que j'aimais moins, avant de pouvoir demander une mutation à une unité souhaitée (pour laquelle je me crois plus qualifiée). Encore là, la mutation n'a pas été confirmée et ne se réalisera

peut-être pas. Les mutations dans cet établissement, peuvent causer des ennuis à beaucoup d'infirmières et ont même entraîné l'intervention du syndicat.

. . . . .

J'ose espérer qu'on tient compte du rendement au travail lorsqu'il se présente des possibilités d'avancement et que la personne la plus compétente peut surmonter tous les obstacles. Toutefois, les femmes ne sont pas considérées comme étant sur un pied d'égalité, ni par leurs collègues, ni par leurs gestionnaires ou surveillants, ni par conséquent par les membres du public avec lesquels elles doivent traiter. Je trouve donc que les femmes doivent toujours être sur leurs gardes et ne pas donner aux autres la chance de se moquer d'elles ou de les critiquer, car on ne l'oubliera jamais. La femme qui obtient une promotion est encore plus mise à l'écart, semble-il, par ses collègues, dont la majorité sont des hommes. Ces derniers croient qu'elle ne mérite pas le poste, d'autant plus qu'ils n'ont pas obtenu de promotion. Comme je l'ai déjà dit, je pense que le plus gros obstacle à l'avancement d'une femme est le fait que ses collègues, gestionnaires et surveillants peuvent se former des opinions simplement à partir de ouï-dire ou de rumeurs. Ils sont prompts à juger chacune des ses paroles, chacun de ses gestes. Malheureusement, le gestionnaire qui fait l'appréciation du rendement se fonde non pas sur ce qu'il voit lui-même, mais sur la façon dont les autres perçoivent l'employée, ce qui peut être néfaste.

Je suppose qu'un conseil qu'on pourrait donner aux femmes qui travaillent dans un profession dominée par les hommes est de ne jamais être plus efficaces que leurs supérieurs, parce que ces derniers vont leur dire d'être moins efficaces et de les flatter un peu plus. Faites votre travail, soyez polies et ne dites rien sauf si l'on vous demande explicitement votre opinion et même là, réfléchissez sérieusement à ce que vous allez dire pour ne pas qu'on s'en serve à votre détriment. D'abord et avant tout : aimez votre boulot, ou abandonnez-le.

Dans l'ensemble, j'aime bien mon travail, maintenant que j'ai appris (par mes erreurs) ce qu'on attend de moi si je veux avancer.

Je vous remercie de m'avoir donné l'occasion d'exprimer mon opinion.

. . . . .

Parce que la direction est à prédominance masculine, les jurys de sélection au-delà du niveau PM-1 sont présidés par les hommes qui, je crois, fondent leurs décisions sur des facteurs qui n'ont rien à voir avec le poste en question, c'est-à-dire la personnalité.

Les femmes semblent concentrées aux niveaux d'entrée et inférieurs dans les classifications d'emplois, tandis que les hommes dominent les niveaux supérieurs et les postes de direction. J'en conclus que les initiatives visant l'équité en matière d'emploi ont uniquement servi à augmenter le nombre moyen de femmes et n'ont pas amélioré la répartition entre les sexes des postes à l'échelle du ministère.

Je crois qu'une femme doit travailler deux fois plus fort qu'un homme pour obtenir reconnaissance.

De plus, contrairement à la position officielle que défend le gouvernement fédéral, je ne crois pas, même si je suis aussi — sinon plus — compétente qu'un grand nombre de mes collègues, avoir bénéficié de possibilités d'avancement en tant que membre d'un groupe autochtone.

. . . . .

Malheureusement, Douanes et Accise continue de faire preuve de discrimination à l'endroit des femmes qui occupent des postes de direction. Cette situation commence au niveau PM-2 et le nombre de femmes gestionnaires est incroyablement bas. Ainsi, nous avons 13 gestionnaires supérieurs, dont seulement une femme. Je sais qu'il y a beaucoup de femmes qui ne veulent pas de postes de direction, mais celles parmi nous que cette voie intéresse doivent essayer de s'intégrer à ce que j'appellerais le «club des garçons». Autrement dit, je fais bien d'apprendre vite à jouer au squash ou au racquetball!

Je ferais aussi remarquer que beaucoup de cadres supérieurs défendent encore les vues de la «vieille école», de sorte qu'il est difficile pour une femme de se faire prendre au sérieux pour des postes de gestion. Ces gestionnaires croient encore que les femmes devraient se marier, rester à la maison et élever leurs enfants. J'ose espérer que dans l'avenir, les hommes changeront d'attitude et adopteront des vues plus modernes. Les femmes sont ici pour rester et nous allons avancer!

. . . . .

J'ai constaté que la façon dont les candidats sont choisi pour des affectations provisoires constitue définitivement un obstacle à l'avancement. Plutôt que de choisir une personne en raison de son mérite, on en fait un concours de popularité et on choisit la personne qui saura acquiescer aux demandes du patron. Les connexions sont un autre facteur important. Certaines personnes ont une voie frayée devant eux, dès leur premier jour en fonction.

Les femmes sont ici pour rester et nous allons avancer!

Dans la fonction publique, les hommes et les femmes savent que les affectations sont décidées de façon arbitraire et qu'elles servent à préparer les employées favorisés. Cette situation met grandement en doute le principe de l'équité envers tous les employés. Il est vrai que les employés peuvent présenter un grief au sujet des affectations, mais ils craignent parfois les retombées que cette mesure peut avoir et a effectivement sur les chances d'avancement. Ils se taisent, deviennent très amers et se désintéressent de la direction, envers laquelle ils perdent toute loyauté. Ce comportement, ajouté au manque de collaboration et aux rumeurs, empoisonne le climat de travail. Ce sont aussi toujours les mêmes qu'on envoie suivre des cours. La direction donne toutes sortes d'«excuses».

Il faudrait établir clairement des «critères de sélection» et les faire connaître aux employés afin qu'ils connaissent les raisons de choisir certains employé plutôt que d'autres pour des affectations et des programmes de formation en cours d'emploi. Il leur apparaîtra alors que les affectations sont accordées suivant les principes du mérite.

En ce qui concerne les possibilités d'avancement, ma propre expérience a été bonne. Toutefois, les promotions s'inscrivaient dans un plan, elles résultaient de mesures que j'avais prises, y compris de présenter des griefs et de menacer de démissionner. J'ai bénéficié de l'appui des cadres intermédiaires, mais il a été difficile de faire accepter les décisions par le Personnel et la haute direction.

À mon avis, un des principaux obstacles à l'avancement dans la fonction publique est celui des exigences arbitraires au sujet des études qui sont établies pour un poste donné et qui dépendent du groupe professionnel choisi pour le poste en question. Toutefois, les catégories professionnelles sont limitées et ne correspondent pas à la gamme actuelle d'emplois dans la fonction publique. Cette situation est bien évidente à Environnement Canada. Les groupes professionnels traditionnellement appliqués aux postes de la Protection de l'environnement incluent les ingénieurs (ENG), les biologistes (BI), les chimistes (CHEM) et les technologues en génie (EG-ESS). Cette gamme restreinte a entraîné l'imposition de contraintes artificielles au sujet de l'admissibilité des candidats. En réalité, les postes n'exigent pas tous un grade universitaire particulier, par exemple en génie, en biologie ou en chimie. La protection de l'environnement est une fonction à facettes multiples et chaque poste, de spécialiste ou de technicien, exige une combinaison de ces disciplines. De plus, à cause de la structure des groupes professionnels, on a constitué un organigramme comportant

une partie de génie et une autre de biologie ainsi que d'autres spécialistes, comme les chimistes, les géographes, etc.

Cet état de fait a pour conséquence de limiter les possibilités d'avancement des employés au sein de l'organisation. Il ne se fait par ailleurs presque pas de mutations dans les sections du ministère. Dans mon cas, je n'étais pas admissible au poste de mon surveillant parce que j'ai un grade en chimie et que le poste de mon surveillant est classé dans la catégorie des biologistes.

Dans un autre cas, un technologue en génie (EG-ESS) talentueux et consciencieux a été frustré pendant des années à cause de l'absence de possibilités d'avancement, même s'il assumait de plus en plus de responsabilités sur les plans technique et professionnel.

Le groupe professionnel EG-ESS est très restreint dans ses possibilités d'avancement. Généralement, les postes supérieurs dans la catégorie EG exigent la surveillance d'au moins deux subordonnés. Or les compressions de la fonction publique que réclament la population et le milieu politique font qu'il y a de moins en moins de postes de subalternes. Ce fait représente un obstacle pour les personnes qui occupent actuellement un poste dans les groupes EG et PM, par exemple, pour lesquels les normes de classification dépendent dans une large mesure du nombre de subordonnés. La Commission de la fonction publique et le Conseil du Trésor devraient étudier la question des «équivalences d'études» en fonction de l'expérience.

Volume

4

Le rapport du
Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique

AU-DELÀ DES APPARENCES

VOLUME 4

BIBLIOGRAPHIE ANNOTÉE

Données de catalogage avant publication (Canada)
Canada. Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique

Au-delà des apparences : le rapport du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique

Publ. en anglais sous le titre : Beneath the veneer.
Sommaire partiel: v. 4 Bibliographie annotée.

ISBN 0-660-92958-9
N° de cat. BT22-19/4-1990F

1. Femmes dans la fonction publique — Canada. 2. Égalité de rémunération — Canada. 3. Canada — Fonctionnaires. 4. Fonction publique — Canada. 5. Femmes — Travail — Canada. I. Titre. II. Titre : Le rapport du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique.

JL111.W6.C32 1990 354.71001'04 C90-098619-0

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1990

En vente au Canada par l'entremise des
Librairies associées
et autres librairies

ou par la poste auprès du

Centre d'édition du gouvernement du Canada
Approvisionnements et Services Canada
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT22-19/4-1990F
ISBN 0-660-92958-9

Abella, R.S. *Royal Commission on Equality in Employment.* Ottawa: Department of Supply and Services, October 1984.

The Commission had the mandate to inquire into the "most efficient, effective and equitable means of promoting employment opportunities" and "eliminating systematic discrimination" for four minority groups including women, in certain Crown corporations and corporations wholly owned by the federal government. The Commission considered proposals to eliminate pre-employment and workplace barriers facing the four designated groups as well as support systems required for parents seeking employment. The discussion on the elimination of workplace barriers focuses on the need for mandatory measures, i.e., federal legislation, adequately supported by an enforcement mechanism. Four regulatory models were developed. The report also deals with contract compliance, seniority and equal pay for work of equal value.

Adler, N. "Women in Management Worldwide," *International Studies of Management and Organization*, vol. 16, fall-winter 1986-87: pp. 3-32.

The author reviews the situation of female managers across a range of countries. While the number of women who work outside the home is substantial in many countries, the number of women in management is negligible. The constraints are similar although the relative importance of each appears to vary from country to country. Barriers are both psychological and structural, i.e., legal, educational, cultural, social and historical. The two fundamentally different assumptions or models about the role of women in management are summarized.

Andrew, C., Coderre, C., and Denis, A. "Stop or Go: Reflections of Women Managers on Factors Influencing their Career Development." *Women in Management Research Symposium.*, Mount Saint Vincent University, Nova Scotia, 1988, pp. 3.37-3.44.

This paper discusses the barriers and facilitating mechanisms that exist for women in a management career and is based on interviews conducted with intermediate and senior women managers. Both structural barriers (proportion of women, access to training, job classification systems) and attitudinal barriers (attitudes of colleagues) were identified by the respondents.

Andrew, C., Coderre, C., et Denis, A., "Les études universitaires: un atout pour les femmes gestionnaires dans les grandes entreprises", *Gestion*, vol. 13, no. 2, mai 1988, p. 68-73.

Dans une recherche effectuée auprès de 214 femmes gestionnaires travaillant dans les secteurs public et privé au Québec et en Ontario, les auteures ont étudié les cheminements scolaires de ces gestionnaires et l'impact sur leur carrière. La formation universitaire pour les femmes est considérée comme une clef d'accès aux postes de gestion.

Andrew, C., Coderre, C., et Denis, A., en collaboration avec Nicole Lemire, "De quelques notions de carrière chez les femmes gestionnaires", *Les cahiers de l'A.C.F.A.S.*, juillet 1988, p. 97-117.

Les auteures ont tenté de chercher à connaître comment les femmes gestionnaires définissent leur carrière. Ce travail est basé sur des rencontres en 1985 avec 214 femmes cadres intermédiaires et supérieures du Québec et de l'Ontario qui travaillaient dans les fonctions publiques fédérales et provinciales ainsi que dans de grandes entreprises. Quoiqu'elles notent des différences entre les femmes oeuvrant dans le secteur privé et le secteur public, la vision uni-dimensionnelle de carrières ne correspond pas à leurs réalités ni à leurs attentes. Leur vie professionnelle avait suivi des cheminements complexes et elles tenaient à cette complexité comme un signe d'une qualité de vie. Mêmes celles qui avaient eu un cheminement de carrière conforme au modèle uni-dimensionnel refusaient d'interpreter leur cheminement de cette façon. Par ailleurs, la primauté de l'intérêt dans leur travail était une constante. Les auteures conclurent que si la notion de carrière est complexe en générale, elle l'est davantage pour les femmes. Il n'existe pas qu'une seule manière de faire carrière pour les femmes gestionnaires.

Andrew, C., Coderre, C., et Denis, A., "Les femmes cadres, leur vie publique — leur vie privée. Sommaire des données", Ottawa, Faculté des sciences sociales, 1986.

Cet article est le sommaire d'une étude qui comparait le cheminement de carrière de femmes cadres dans le secteur public et le secteur privé. On souligne l'importance pour la carrière d'une femme de "parrains" ou "marraines" et des réseaux de solidarité.

Armstrong, P., and Armstrong, H. *The Double Ghetto: Canadian Women and their Segregated Work*. Toronto: McClelland and Stewart, 1982.

Through a detailed examination of the work women do at home or on the job, this study shows that when a woman is not employed full-time as a housewife, she is usually confined to fulfilling a housewife or handmaiden function in business. This book also examines the validity of three arguments that justify this segregation: biological determinism, cultural ideology and economic materialism.

Asplund, G. *Women Managers: Changing Organizational Cultures*. Great Britain: John Wiley & Sons, 1988.

The author asks why there are so few women managers, and decision-makers; examines the differences between men's and women's careers and analyzes the concept of "organizational culture" and how women fit in. New organizational forms are inevitable the author argues and so are new leadership styles. Many of the examples or case studies are taken from Sweden.

Baron, A.S. "What Men Are Saying about Women in Business: A Decade Later." *Business Horizon*, vol. 32, no. 4, July-August 1989: pp. 51-53.

This short article compares the results of two surveys (1981 and 1988) on men's attitudes towards women in business. The author believes that there is more and more acceptance of women although on some issues, men are still very "cautious."

Baron, J.N., and Beilby, W. "Organizational Barriers to Gender Equality: Sex Segregation of Jobs and Opportunities." In Rossi, A.S., *Gender and the Life Course*. New York: Aldine Publishing Co., 1988: pp. 233-251.

This article demonstrates the persistence of gender stratification in a complex economy — namely the United States. Their research suggests that firms differ less in the extent of sex segregation than in the processes and structures that generate and sustain segregation. The authors discuss the implications of segregation for the careers of men and women and look at various policies/strategies aimed at achieving equity in the workplace. In terms of the policy implications of their

study, the authors state bluntly that "high levels of segregation seem likely to persist if policymakers adopt a laissez-faire approach." There are no "natural" forces leading to a balanced sex ratio within organizations.

Bassett, I. *The Bassett Report: Career Success and Canadian Women.* Toronto: Collins Publishers, 1985.

Television journalist Isabel Bassett asks why more women have not moved into senior positions and attempts to analyze why they are held back and why they think they are being held back. She identifies both exterior and interior barriers — subtle social forces (such as corporate culture, tradition, discrimination) and women's own lower expectations and fear of risk. While recognizing the importance of government enacted legislation for employment equity for women, the author emphasizes that women themselves have to work for change including the socialization of their children. Sources include open-ended interviews with a cross section of men and women across Canada, a poll conducted by Martin Goldfarb and current literature on the subject.

Baudoux, C., "Demandées: directrices et femmes", *Gestion*, vol. 13, no. 1, février 1988, p. 57-62.

Contrairement à ce qui se produit dans le secteur privé, le taux de gestionnaires féminines en éducation décroit depuis 1960. Les résultats d'une étude basée sur un échantillon représentatif de directeurs et directrices d'écoles primaires et secondaires au Québec, amènent l'auteure à retenir deux hypothèses pour expliquer ce phénomène — soit celle de l'invisibilité des femmes (elles ne sont pas présentes ou ne prennent pas les décisions importantes et elles n'ont pas accès aux mêmes ressources du monde scolaire) et celle des rôles contradictoires qui sont confiés aux femmes gestionnaires.

Baudoux, C., "Des organisations et des femmes" dans Baudoux, C., et De La Durantaye, C.V., *La femme de l'organisation*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1988, p. 13-52.

Dans cet ouvrage, l'auteure tente d'expliquer le faible taux de féminisation des postes stratégiques des organisations. Deux types d'éléments explicatifs sont présentés pour expliquer ce "phénomène d'exclusion" — l'attitude des femmes elles-mêmes par l'entremise des stratégies qu'elles utilisent face à l'organisation et les caractéristiques

propres de l'organisation, c'est-à-dire, la "culture patriarcale" de l'organisation qui, selon l'auteure, éloigne de façon systématique les femmes qui veulent accéder au pouvoir.

Bennett, J.E., and Loewe, P.M. ***Women in Business: A Shocking Waste of Human Resources.*** **A Financial Post Book, Toronto: Maclean-Hunter Limited, 1975.**

This book throws light on the lack of commitment of Canadian business to equal opportunity. Further, it emphasizes the dangers of discrimination and stereotypes by giving specific examples relating to occupational segregation and compensation. It also provides valuable hints for organizations that want to make themselves efficient in the process of providing equal opportunity. The findings are usually Canadian-specific, but often illustrates cases with the American experience.

Bergmann, B. "Does the Market for Women's Labor Need Fixing?" ***Journal of Economic Perspectives,*** **vol. 3. no. 1, 1989: pp. 43-60.**

The author reviews current evidence on the discrimination against women in the labour market and the consequences this has on their pay and status. Remedies are called for, it is argued and the merits and defects of two commonly proposed remedies — affirmative action and pay equity — are reviewed.

Bergmann, B. ***The Economic Emergence of Women.*** **New York: Basic Books Inc. Publishers, 1986.**

This book documents the "economic revolution" that has occurred as women entered the labour force in very large numbers and it analyzes the constraints and opportunities women face in today's labour market. The "root" of women's disadvantage, the author contends, is sex segregation on the job and the author provides statistical evidence to support the view that occupational segregation is due in large part to discrimination. The reasons for discrimination against women, the forms that it takes and the consequences of such are documented. Government intervention is advocated and a twelve-point policy agenda for future action is proposed.

Berman, M.A. "Talking Through the Glass Wall." ***Across the Board,*** **July/August 1988; Friedman, D.E. "Why the Glass Ceiling?"** ***Across the Board,*** **July/August 1988; Friedman, D.E. "The Invisible Barrier to Women in Management."** ***Across the Board,*** **winter 1988.**

These articles give reasons why women are being discriminated against. These reasons are either legitimate or due to stereotypes, in which case they are referred to as the "glass ceiling." Indicators are also given on how companies can help their female employees reduce the tensions of conciliating a family life with career responsibilities.

Bhatnagar, D. "Professional Women in Organizations: New Paradigms for Research and Action." ***Sex Roles,*** **vol. 18., no. 5/6, March 1988: pp. 343-355.**

Reviewing the research on some of the major issues encountered by professional women in the workplace (social isolation, nonavailability of mentors, tokenism, sex-role stereotyping and discrimination through under-rating and underpaying), the author indicates that the reasons for these problems are usually sought through either person-centred explanations or situation-specific explanations. This article suggests that viewing these issues as concerns of a sub-system of an organization rather than strictly as issues of concern to a subgroup and viewing the impact of such problems on the organization as a whole could lead to a problem-solving approach at the organizational level. Organizational strategies to overcome those problems could then be devised.

Bielby, D.D., and Beilby, W. "Women's and Men's Commitment to Paid Work and Family." ***Women and Work,*** **ed. Gutek, B.A., Stromberg, A.H., and Larwood, L., vol. 3, spring 1988.**

A literature review that presents three alternative perspectives of how individuals develop preferences for a particular balance of paid work and family activities. These commitments may differ from one sex to the other and have different implications depending on which model you select to analyze them. The authors also present a model that might synthesize the three other approaches.

Block, W., and Walker, M. "On Employment Equity." The Fraser Institute, Vancouver, *Focus* no. 17, 1985.

This critique of the Abella Report underlines the "unsatisfactory economic analysis employed," and argues that other alternatives to "employer discrimination" were not explored. The authors also argue that the Commission did not consider an important finding of previous Fraser Institute studies, namely, "that marital status and the unequal family, home and child-care responsibilities it engenders" is crucial in understanding male-female income differences. It is argued that legislation is a barrier and that the "voluntary forces" of the market rather than legislation should be utilized to bring about equality between men and women.

Blum, L., and Smith, V. "Women's Mobility in the Corporations: A Critique of the Politics of Optimism." *Signs, Journal of Women in Culture and Society*, vol. 13, no. 3, 1988: pp. 528-545.

Reviewing the limitations of the two most popular models of gender relations in the workplace (the organizational model and the individual personality model) the authors contend that the optimism that has resulted from the increase of women in executive and managerial occupations exaggerates both the actual extent of women's integration and the actual opportunities available in managerial ranks. A more comprehensive perspective, one that examines differences among women themselves and among different organizations, will provide a more realistic picture and by extension, more realistic strategies for women's mobility.

Brass, D.J. "Men's and Women's Networks: A Study of Interaction Patterns and Influence in an Organization." *Academy of Management Journal*, vol. 28, no. 2, 1985: pp. 327-343.

This study investigated the interaction patterns of men and women in an organization and the relationship of these patterns to (1) perceptions of influence, and (2) promotions to supervisory positions. Results indicated that individuals' positions in workflow and interaction networks relate strongly to measures of influence. Although women were rated as less influential than men, the two groups showed no difference on many measures. However, women were not well-integrated into

men's networks including the organization's dominant coalition, and vice versa. Women whose immediate workgroups included both men and women were exceptions. A follow-up indicated that promotions were significantly related to centrality in departmental, men's, and dominant-coalition interaction networks.

Bremer, K., and Howe, D.A. "Strategies Used to Advance Women's Careers in the Public Service: Examples from Oregon." ***Public Administration Review,*** **Nov./Dec. 1988: pp. 957-961.**

This is a case study of seven public agencies in Oregon that had success in moving women into management positions. Twenty-three people from these agencies were interviewed on the change of the status of women in their organizations and on the factors they thought contributed to this change. Based on these interviews, the authors identified six key strategies including the importance of a strong management commitment to women's advancement, a high value on excellence and promoting from within if possible. According to the authors, their findings do not differ from those observed in the private sector.

Buckland, L. "Education and Training Opportunities: Equal Opportunities or Barriers to Employment?" ***Research Studies of the Royal Commission on Equality in Employment.*** **Ottawa: Department of Supply and Services, 1985, pp. 131-156.**

The author examines the relationship between education, training and equality in employment for the four target groups that were the subject of the Abella Commission. The relationship is complex — inequalities in education have their roots in the unequal nature of the social structure. However, in the case of women, the author indicates that even access to and attainment of higher education and training does not ensure equality of opportunity. The author reviews the barriers for women in education and training, discusses possible scenarios of the future and underlines the urgency for preparing disadvantaged minority groups including women for the future. She warns, however, that the pursuit of equality through education will not be effective unless the basic issues of the inequalities of condition and status are addressed.

The Bureau of National Affairs, *Work and Family: A Changing Dynamic*. Washington, D.C.: 1986.

This report explores the range of responses that are being studied and adopted by the public and private sectors and unions to meet the new needs of the changing American workplace. Information on more than 30 case studies on child care, alternative work schedules, employee assistance programs, parental leave and relocation assistance programs is included as well as a chapter on international trends and a section on labour management approaches. The question of who is responsible for accommodating these new realities of the workplace is also addressed.

Burshardt, S.C., and Allen, B. "Role Ambiguity in the Male/Female Protege Relationship." *Equal Opportunities International*, vol. 7, no. 2, 1988: pp. 5-8.

Mentorship, as an important element of career enhancement, is well documented the authors point out. However, the male mentor/female protege combination appears to be the most complex of mentoring relationships because, the authors argue, of the similarity between the cultural mating role and the mentoring role. This can lead to problems with peers and spouses. Such problems are unique to this type of mentoring and the authors suggest strategies to overcome possible difficulties.

Canada, Commission de la Fonction publique. *La femme dans la Fonction publique fédérale du Canada — Dix ans d'évolution*, Ottawa, 1985.

A l'occasion de l'Année internationale de la femme, la Commission présente un bilan de l'amélioration de la situation de la femme dans la fonction publique fédérale. Quoique les ministères fédéraux ont fait, selon la Commission, des progrès remarquables, l'objectif que les femmes soient representées de façon équitable à tous les niveaux, est loin d'être atteint. Le rapport énumère les programmes et services qui ont favorisé les changements et rappelle les mesures que la Commission a pris pour éliminer les obstacles au recrutement des femmes.

Canadian Advisory Council on the Status of Women. *On Employment Equity: A Brief to the Legislative Committee on Employment Equity (Bill C-62).* Ottawa: December 1985.

A brief outlining the Council's position regarding the limitations of Bill C-62, the federal government's response to the Abella Commission. The Council's concerns centred on the coverage criteria, the definition of employment equity, the reporting criteria and enforcement mechanisms. As well, the Council outlined concerns it had with several other employment equity measures introduced by the federal government which would affect federal contractors, the public service and Crown corporations.

Cannings, K. "Managerial Promotion: The Effects of Socialization, Specialization and Gender." *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 42, no. 1, October 1988: pp. 77-88.

The purpose of this study was to estimate the extent to which gender affects managerial career success by analyzing the rate of promotion among middle managers in a large Canadian corporation. Although such factors as childhood socialization, education and firm specific productivity had a significant impact on the probability of promotion, the author finds that even when these variables are held constant, gender influenced a manager's chances of promotion, women were not as likely as their male colleagues to be promoted.

Carsrud, A.L., Gaglio, C.M., and Olm, K.W. "Entrepreneurs-mentors Networks and Successful New Venture Development: An Exploratory Study." *American Journal of Small Business*, vol. 12, fall 1987: pp. 13-18.

The paper deals with the social context of entrepreneurship, specifically the effects of mentors and networks. Although the results are not empirically conclusive, the paper is important in demonstrating in one instance (and I [Editor Neil C. Churchill] suggest that this may hold in many others) that managerial beliefs appropriate to and substantiated by research in large organizations are not always relevant and, indeed, may even be dysfunctional in entrepreneurial situations.

The paper also highlights the need for research on personality traits, backgrounds, and experiences to be embedded in the organizational, economic, and social environment in which the entrepreneur operates if it is to be relevant to entrepreneurship.

Chaganti, R. "Management in Women-Owned Enterprises." ***Journal of Small Business Management,*** **October 1986.**

Women's management style is being analyzed in this article with respect to two models of strategic management. Findings emphasize the fact that successful women-owned enterprises resemble the entrepreneurial model, but that managerial styles may be more "feminine" among women entrepreneurs.

Chicha-Pontbriand, M.T., ***Discrimination systémique — Fondement et méthodologie des programmes d'accès à l'égalité en emploi,*** **Cowansville (Québec) Les Editions Yvon Blais Inc., 1989.**

Afin de combattre la discrimination systématique, l'auteure tente de démontrer par un approche pluridisciplinaire, qu'il est indispensable de dépasser le cadre étroit d'une entreprise ou d'un organisme. La discrimination face aux femmes (et d'autres groupes défavorisés) est de nature dynamique et l'interaction de certains variables (économiques, psychologiques, législatifs, etc...) contribuent à maintenir cette situation d'inégalité. L'auteure examine donc l'influence des pratiques de gestion du personnel, l'accès aux programmes de formation et le système d'éducation. A partir d'un portrait statistique de la situation d'inégalité des femmes (et des autres groupes cibles) sur le marché du travail, l'auteure définit la discrimination systémique et établit les conditions nécessaires d'un correctif systémique. L'outil essentiel selon l'auteure est l'analyse de disponibiité et la méthodologie à suivre pour estimer cette disponibilité est présentée de façon détaillée.

Chicha-Pontbriand, M.T., "Sommes-nous à la fine pointe?", ***Avenir,*** **vol. 3, no. 1, janvier-février 1989, p. 29-31.**

L'auteure souligne les facettes du problème de l'égalité en emploi et son étendu. Elle souligne la segrégation professionnelle des femmes et des hommes, l'inégalité des salaires, le travail précaire des femmes, l'influence des préjugés et des valeurs sur les pratiques d'emploi dans les entreprises et l'influence souvent négative de cet ensemble de facteurs sur le comportement des femmes. Deux moyens prévus par la charte québecoise pour assurer l'égalité en emploi sont résumés et leurs lacunes soulignées. Une approche "proactive" généralisée à l'ensemble des employeurs est préconisée.

Chusmir, L., and Durand, D. "The Female Factor." *Training and Development Journal*, vol. 41, no. 8, August 1987: pp. 32-37.

It is argued in this article that stereotypes and myths about female employees cause many organizations to under-utilize women. The authors attempt to "de bunk" some of the most commonly held stereotypes — women's high rate of absenteeism and their lack of commitment to their job — and offer advice to managers on steps, which can be taken, to help women remain a strong force in organizations.

Cohen, S.L., and Bunker, K.A. "Subtle Effects of Sex Role Stereotypes on Recruiters' Hiring Decision." *The Journal of Applied Psychology*, vol. 60, 1975: pp. 566-572.

A survey of male job recruiters was carried out to investigate the relevance of allegedly sex-oriented occupations to personnel selection decisions. The results showed discrimination at the initial stages of the job selection process (recruitment interview). This may only apply for positions with a sex-orientation or connotation incongruent with sexes.

Collins, A. "Why We're not Number One: A Position Paper from Canada's Top Corporate Women," *Canadian Business*, November 1988: p. 32.

This article, based on interviews with twelve female executives at the vice-president's level, provides an overview of some of the gender-based barriers these women have had to overcome to reach this level. Although the most overt barriers appear to have been reduced, invisible barriers are still there. The author concludes that numbers are important and that many more women in the senior levels of the corporate world are required so that they can be involved in defining the corporate culture.

Collins, E.G.C. "Managers and Lovers." *Harvard Business Review*, September-October 1983: pp. 142-153.

The author argues that love threatens the organization's stability, and she urges top management to view it in that light. Through four case histories, she shows how the threat manifests itself, how it plays itself out throughout various parts of the company, and what top managers must do to preserve the organization and ensure that top employees remain motivated to work toward that preservation.

Colwill, N.L., and Josephson, W. "Attitudes Toward Equal Opportunity in Employment: The Case of One Canadian Government Department." *Business Quarterly*, spring 1983: pp. 87-93.

This article is based on the results of a questionnaire sent to approximately 1,200 employees in one geographical area of a large Canadian government department. The objective of the survey was to get at employee attitudes including attitudes towards the department's EOW program and surrounding issues. More alike than different in their job satisfaction and career goals, men and women differed substantially on their attitudes toward women and work. Men were more likely to respond that women's careers were limited by their personal qualities (lack of natural ability, lack of interest in job advancement, lack of acceptance of responsibility or their inability to tolerate stress). Women, on the other hand, were more likely to respond that women's careers were limited by external factors (lack of encouragement to compete for better jobs in the department, lack of opportunity to train, lack of acceptance by coworkers and supervisors). However, these women did not want preferential programs. Bridging positions, upgrading through the use of developmental assignments and more frequent use of on-the-job training were preferred options. The authors conclude with recommendations for organizations wishing to undertake an equal opportunity program.

Colwill, N.L. "Fear of Success in Women: Organizational Reality or Psychological Mythology?" *Business Quarterly*, vol. 49, no. 3, fall 1984: pp. 20-21.

The author reviews Horner's concept of "fear of success" in women (first introduced in 1968) and the research that followed in the aftermath. Horner's conclusions, according to the author, are not borne out.

Colwill, N.L. "Men and Women in Organizations: Roles and Status, Stereotypes and Power." In *Working Women: Past, Present, Future*, ed. Koziara, K.S., Moskow, M.H., and Taner, L.D. Washington, D.C.: Bureau of National Affairs, 1987, pp. 97-117.

The author discusses sex-stereotyping in society and on the job and looks at the inter-relationships between sex roles, sex-stereotyping, status and power. A consistent feature of sex roles, the author contends, is the belief that women and "all things feminine have been seen as inferior to men and all things masculine" and therefore, the

"organizational roles played by men have been the important work roles of (the) society...." Included is a review of how men and women are perceived and how these beliefs discriminate against women in certain job assignments and particularly in managerial positions. Stereotyping also influences the relative power of men and women on the job. A discussion of the different uses of power by men and women is included and anticipated trends in the focus of research on sex roles in the 1980s are identified.

Colwill, N.L., and Erhart, M. "Have Women Changed the Workplace?" *Business Quarterly*, spring 1988.

This article exposes the results of research on women in the workplace. It shows how things have changed and whether the change was due to women's movements or individual women's actions. Further, it tries to identify the effects of change with respect to co-operation, competition, and aggressiveness. Finally, the authors evaluate the speed of change and the factors of change.

Correa, Mary E. "Reactions to Women in Authority: The Impact of Gender on Learning in Group Relations Conferences." *The Journal of Applied Psychology*, vol. 24, no. 3, 1988: pp. 219-234.

The article looks at some of the myths and beliefs with respect to women for task leadership.

Coté, P. "Socialization." In *Men Changing: a Resource Manual for Men's Consciousness Raising*. Ottawa: Alternative Futures Institute, 1984.

The author shows how sexist socialization is initiated in childhood and continues far into adulthood. It also deals with roles fathers should play in child-raising.

Courtemanche, J., *La recherche sur les femmes cadres au Canada: une bibliographie annotée, 1980-1988*, Montréal, Le Groupe Femmes, Gestion et Entreprises (sous la supervision de Diane Bégin), 1988.

Ce recueil constitue un outil de référence à l'intention de personnes qui s'intéressent à la problématique de la femme cadre au Canada. Une bibliographie annotée de 224 titres, anglais et français.

Coyle, A. "The Limits of Change: Local Government and Equal Opportunities for Women." ***Public Administration*****, vol. 67, no. 1, 1988: pp. 39-50.**

This article examines the experience of equal opportunities (EO) policies adopted by local governments in Great Britain as they relate to women over the 1982-87 period. Women make up 60% of all local government employees but they are not evenly represented throughout the local government structure. They are overwhelmingly concentrated in low-paid, low-status jobs and under-represented as decision-makers even in those departments where women predominate. The author concludes that the EO policies have achieved limited results to date due to few resources, little managerial or political support and guidance, no implementation mechanisms or management accountability. While EO policies were developed within the existing relationships and structures of local governments, the author concludes that new strategies that emphasize "collective, organizational and structural change" will have to be developed in order that "new organizational structures, new cultures and new values" can emerge.

Crosby, F. "The Denial of Personal Discrimination." ***American Behavioral Scientist*****, vol. 27, no. 3: pp. 371-386.**

Working women in one survey knew that women workers do not generally receive the rewards they deserve. But in most cases, the women appeared to imagine — quite erroneously — that they personally avoided sex discrimination. After documenting the basic phenomenon, the article discusses cognitive and emotional barriers to the acknowledgement of personal discrimination. Ways to surmount the barriers are discussed.

Cullen, D. "Career Barriers: Do We Need More Research?" ***Women in Management Research Symposium*****, Mount Saint Vincent University, Nova Scotia, 1988, pp. 3.28-3.36.**

The study of career barriers for women has focused on the behaviour and struggle of individual women, rather than on the structure and nature of the organizations in which they are struggling. The author believes that future research on career barriers should focus on the characteristics of organizations, rather than on the characteristics that women need to succeed. The paper gives a selective overview of the individualist approach and explores some of its limits.

Dagg, A.I., and Thompson, P.J. *MisEducation: Women and Canadian Universities.* Toronto: OISE Press, 1988.

The authors' objectives are twofold — to depict the extent of sexual discrimination and the "incredible anti-women ambience" that exists in Canadian universities at all levels and to recommend how conditions could generally be improved. Despite public statements by universities on their role in ensuring that women are able to pursue careers as freely as men, the authors contend that the reality is quite different. Of particular interest are chapters one through four that deal primarily with students and the male orientation of curriculum, the marginalisation of women's studies, the general acceptance that male is better and the sex-segregated nature of university faculties. The authors believe that universities reinforce gender discrimination and their treatment of women students creates serious educational disadvantages for them.

David, H., *Femmes et emploi: le défi de l'égalité*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1986.

L'auteure adopte l'approche de la discrimination systémique. Elle soutient que l'organisation même du travail est un obstacle à l'égalité en emploi pour les femmes et que l'ensemble de pratiques souvent neutres en apparence, renforce la situation d'infériorité des femmes sur le marché du travail. L'auteure revoit en profondeur les législations adoptées depuis vingt ans au Canada et aux États-Unis et fait une évaluation critique de ces programmes. Les exemples soit tirées en grande partie de l'industrie manufacturière.

David, H., "La Portée des Luttes Conire la Discrimination Systématique et Pour L'Egalité Professionnelle en Emploi Dans La Conjoncture Actuelle", *Interventions Economiques*, no. 20-21, 1988, p. 191-204.

La notion des discrimination systémique est examinée et on compare cette approche avec celle des législations sur l'égalité professionnelle. En dernier lieu, l'auteure examine les limites de ces stratégies pour assurer l'égalité en emploi aux femmes.

Davidson, M.J., and Cooper, C.L. "The Pressures on Women Managers." *Management Decision*, vol. 25, 1987: pp. 56-63.

Women managers have to cope with greater pressures than men managers. If employers recognized and tackled this both women and

men managers could do their jobs more effectively. The article deals with these issues and provides some suggestions on how government and employers could deal with these added pressures.

Davidson, M., and Cooper, G. "She Needs a Wife: Problems of Women Managers." ***Leadership and Organization Development Journal*****, vol. 5, no. 3, 1984: pp. 3-30.**

This monograph is based on a large scale study of British managers in the private sector and investigates the problems and pressures of female managers in contrast to male managers. The results strongly suggest, the author argues, that women managers experience higher stress levels because they are faced with additional pressures (both from work and the external environment) not experienced by their male counterparts. Organizational and policy changes are included and the training implications of the results of this study are discussed.

Deaux, K. "Self Evaluation of Male and Female Managers." ***Sex Roles*****, vol. 5, no. 5, 1979.**

Two separate samples of males and females holding first-level management positions in U.S. organizations completed questionnaires that asked for self-evaluation on a number of job-related characteristics and for attributions of causality for successful and unsuccessful job experiences. In support of previous research, results indicated that males evaluated their performance more favourably than did women, and rated themselves as having more ability and greater intelligence. Men also saw ability as more responsible for their success than did women, but the sexes did not differ in attributions to luck, effort, or task. Implications for equal opportunity and potential for change are considered.

Devanna, M. "Women in Management: Progress and Promise." ***Human Resource Management*****, vol. 26, no. 4, 1987: pp. 469-481.**

Although education and changes in attidudes and values have enabled women to gain access to career tracks that were previously closed to them, the current area of concern is the slow progress of women once they enter large organizations. The author looks at the "organization process" to see if it is what women do that results in their slower progress or if it is gender-linked behaviour (cultural blinders) that those who hire and promote carry with them that determines career

progress. The link between equity and motivation is also examined. She concludes by briefly outlining what organizations can do to foster change in how men and women relate to each other. Employers need to link managerial performance to equity goals, provide team building, help to forge mixed gender groups and to develop sensitivity to situations that cause men to resent women.

Devanna, M. *Male/Female Careers — The First Decade: A Study of MBAs*. Centre for Research in Career Development, Columbia University, Graduate School of Business, 1984.

The objective of this study was to determine whether wage differences existed between men and women who had the same backgrounds and qualifications and if there were differences, to attempt to explain them. The career patterns of a group of 90 male and female MBA graduates over a ten-year span were examined through a questionnaire. The data indicated that at the entry level there was no salary differential but that ten years later, women had gone from parity to a situation where they were making almost 20% less than the males. After examining other variables such as motivation, social experiences (marriage and children), sector and area worked, the author concluded that the major impediments to equal pay for men and women of equal qualifications and background were societal and organizational in nature.

Dipboye, R.L. "Problems and Progress of Women in Management." *Working Women: Past, Present, Future*, ed. Koziara, K.S., Moskow, M.H., and Tanner, L.D. Washington, D.C.: Bureau of National Affairs, 1987: pp. 118-153.

There is little doubt, the author contends, that the status of women in management has improved dramatically over the past two decades. However, management is still a "male domain" and the author offers little hope for any change in the immediate future. The barriers have changed — they are more complex and subtle but nevertheless they remain very real. Sex-stereotyping is a "primary roadblock" and women who aspire to managerial careers may encounter barriers from "gate-keepers" (for example, personnel officers, corporate recruiters) and the instruments they use to assess managerial talent. Once hired,

women face other barriers that limit their advancement — such as exclusion from informal relationships with male peers, biases in job assignments and performance evaluations, a lack of mentors, inequitable compensation, sexual harassment and greater conflicts between work and family roles. Commonly used strategies and remedies to reduce these barriers are also briefly described.

Dubno, P. "Attidudes Towards Women Executives: A Longitudinal Approach." *Academy of Management Journal*, vol. 28, no. 1, March 1985: pp. 235-239.

The purpose of this research was to measure attitudes toward women executives of MBA students over an eight-year period (1975-83). Since previous research had shown that a strong relationship exists between attitudes and behaviour, studying attitudes towards women in management could help to explain their lack of progress in terms of position and salary. The results show that over this period, male MBA students retained consistently negative attitudes toward women as managers while female students were consistently positive. As well, the men were significantly more negative than the women were positive.

Dussault, G., "Différences de rémunération entre hommes et femmes", *Le marché du travail*, vol. 7, no. 7, Québec, juillet 1986, p. 66-71.

Dans ce texte, deux thèses qui tentent d'expliquer les différences de rémunération entre hommes et femmes sont analysées — la théorie du capital humain qui n'admet pas la discrimination et la thése de segrégation professionnelle, qui selon l'auteure tient mieux compte des écarts de salaire entre hommes et femmes. Les résultats d'une recherche comparant les conditions de travail (organisation du travail, promotions, progression et niveaux de salaires, assignation des postes) offertes à des employés de bureau de huit grandes entreprises de la région de Montréal vérifient, selon l'auteure, l'hypothèse que "les conditions de travail dépendent du sexe de la main d'oeuvre et non de la nature des postes occupés". Les valeurs sociales et la division des roles dans la famille influencent toujours la perception que les employeurs ont des roles féminins et masculins et par conséquence, la différenciation des échelles de salaires sur le marché.

Eberts, R.W., and Stone, J.A. "Male-female Differences in Promotions: EEO in Public Education." *The Journal of Human Resources*, vol. 20, no. 4, 1985: pp. 504-521.

The authors examine discrimination in promotions, more specifically, the gender differences in promotions to administrative positions in elementary and secondary public schools in the states of Oregon and New York. Based upon longitudinal data, the authors conclude that significant discrimination found in the early 1970s had declined considerably by the late 1970s and the enforcement of the federal equal opportunity legislation had contributed to the decline.

Ehrlich, E. "The Mommy Track." *Business Week*, March 20, 1989: pp. 126-134.

The author discusses the difficulties women face in attempting to balance career goals and motherhood and identifies how some large corporations have had to become more flexible in order to keep some of their best women. Alternative career paths, extended leaves, flexible scheduling, job sharing and telecommuting have led to a "mommy track," seen by some as a blessing but by others as a separate, unequal track that will permanently and negatively affect women's careers. Rather, some argue, the nature of corporate careers should change and both men and women should be supported in their need for child care. The challenge for employers, according to the author, will be their ability to provide both men and women with options and support for family life while contributing to the organization.

Eihler, M. "Applying Equality to Employment." *Research Studies of the Royal Commission on Equality in Employment*. Ottawa: Department of Supply and Services, 1985, pp. 207-212.

The author reviews the current state of inequality between men and women in employment and describes three different models of what equality in employment might mean (a) the proportionate representation model, (b) the equal opportunity model and (c) the equal rewards model. The third model is developed in some detail and involves creating a "woman-friendly" environment to the same degree to which environments are generally geared to men. The components of such an environment include non-sexist job entry requirements, moving women in cohorts rather than as individuals into positions formerly occupied by men, purchasing equipment that is equally suitable for

all employees, the recognition and accommodation of the family responsibilities of all employees and flexible hours. Possible policy initiatives for achieving equality in employment are also included and are based on an incentive structure as opposed to penalties.

Epstein, C. *Deceptive Distinctions: Sex, Gender and the Social Order.* New Haven: Yale University Press.

The focus of this book is the changing roles of men and women in North American society over the last two decades. The author maintains that the basic differences between men and women are more superficial than we have been led to believe and that these differences are created and maintained by social forces and not biological forces. Chapter 7, on the Structure of Work and the Economic Pyramid, is of particular relevance here. The author reviews current theories that attempt to explain the sexual division of labour — the theory of socialization, the human capital theory, social structural analysis and theories of discrimination. The cause of occupational segregation is not found in any one theory, the author contends, but rather is found in a "combination of factors such as employee discrimination, women's choices, family pressures and public policy." The subtle informal barriers to the hiring and promotion of women in the workplace are also reviewed and the importance of networks, mentors and access to those with power are underlined.

Fagenson, E.A. "Women's Work Orientation: Something Old, Something New." *Group and Organization Studies*, vol. 11, nos. 1-2, March-June 1986: pp. 75-100.

The purpose of this research was to test two competing theories regarding why women are disproportionately represented in lower-level corporate jobs. The person-centred perspective argues that women's orientations are contrary to the demands of senior management jobs and that their attitudes and behavioural patterns in organizations are inappropriate. On the other hand, the organization centred view argues that individuals' positions in the hierarchy will shape their attitudes — that is, the higher the position, the more "top-management" focused individuals will be. Because women occupy most of the lower-level jobs in organizations, they have developed anti-success orientations in response to these jobs and their work environments. Using a two-page survey, women attending a conference on business in New York City were questioned on their orientations

towards careers, organizations, jobs and subordinates taking into account their organizational level. The author concludes that the results support the organization-centred perspective and that the person-centred approach was not supported. The limitations of this study and the implications of the findings are also discussed.

Falconnet, G., et Lefaucheur, N., *La Fabrication des Mâles*, Coll. Points Actuels, Ed. du Seuil, 1975.

Les auteurs montrent dans cet ouvrage comment les hommes d'aujourd'hui se représentent leur rôle, comment ils ont acquis leurs idées "personnelles" sur les femmes, la famille et le travail.

Falkenberg, L. "The Perceptions of Women Working in Male Dominated Professions." *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 5, no. 2, June 1988: pp. 77-84.

This study attempted to determine if there were differences in the perceptions of young, nonsupervisory male and female professionals in male dominated professions. Four hypotheses were tested — and only two were supported. Women felt that it was assumed that they had greater split loyalties between home and work and they indicated that they had to spend greater efforts to establish their status and authority than their male peers.

Feldberg, R., and Kohen, J. "Family Life in an Antifamily Setting." *Woman in a Man-made World: A Socioeconomic Handbook*, ed. Glazer-Malbin, N., Youngleson Waehrer, H.. Chicago: Rand McNally, 1977.

This article shows how the personal ideology of a family is dependent on external organizations. This in turn, leads to increasing difficulties for family members to be an emotional unit.

Ferguson, K.E. *The Feminist Case Against Bureaucracy*. Series *Women in the Political Economy*, ed., R.J. Steinberg. Philadelphia: Temple University Press, 1984.

This radical feminist book pursues three objectives: first, clarify the structures and processes of power in bureaucratic societies and their effects on the individual. Second, offer a basis for opposition through political resistance. Finally, suggest an alternative non-bureaucratic approach to the problem of organizations.

Ferrieux, E., et Guigon, C., "30–40 ans: Elles Veulent Toutes des Bébés, *Le Point*", 23 janvier 1989, p. 66-71.

Dans cet article, les auteurs montrent que le désir d'avoir des enfants a envahi la génération des 30–40 ans. Ces femmes veulent pouponner, mais cependant pas à n'importe quel prix. Elles programment leur grossesse selon leur planning professionnel.

Fitoussi, M., "Le ras-le-bol des Superwomen", *Psychologies*, janvier 1988, no. 50, p. 14-19.

Article humoristique sur la "superwoman" face à l'ultime obstacle de la femme au travail — la grossesse — et comment la vivre au bureau avec ces collègues, le retour au travail et les pressions additionelles qu'occasionnent les enfants sur la carrière d'une femme.

Fitzgerald, P.A. *Women Executives: A Canadian Profile*. ASAC — Policy, 1983, Conference Proceedings, ed. Baetz, M. University of British Columbia, 1983.

This article presents the results of a survey on Canadian women executives. It focuses on demographic features, compensation packages, career progress and satisfaction. It also provides information on career continuity, time management, work content and mobility.

Fox, B.J., and Fox, J. "Occupational Gender Segregation of the Canadian Labour Force, 1931-1981." *Canadian Review of Sociology and Anthropology*, vol. 24, no. 3, August 1987: pp. 374-397.

The article looks at gender segregation in the Canadian labour force and its effects on the working lives of women and men.

Fraker, S. "Why Women Aren't Getting To the Top." *Fortune*, vol. 109, no. 8, April 16, 1984: pp. 40-45.

The author attempts to discover why, in spite of impressive progress at the entry level and in middle management in America's largest corporations, women are having trouble breaking into senior managment. The reasons are elusive and sometimes difficult to identify. There are subtle barriers such as the comfort level — looking for managers with whom one is "comfortable," giving the best assignments to men and not giving women managers the same kind of constructive criticism that men receive. Other barriers include the perceived management

style of women and the assumption that women with children aren't free to take on special tasks or travel. The question of "critical mass" is also briefly dealt with — studies have shown that while overt resistance drops quickly after the first few women become managers, it seems to pick up again as the number of women managers reaches 15%. Consistent and clear support for women managers from senior management is clearly needed and the author concludes with suggestions regarding what employers can do to open the executive ranks to women. Flexibility, revised personnel policies, rewarding managers for developing talent and vigilantly supervising the process are recommended.

Franklin, D., and Sweeney, J. "Women and Corporate Power." *Women, Power and Policy — Toward the Year 2000*, 2nd edition, ed. Boneparth, E., and Stoper, E. Exeter: Pergamon Books Inc., 1988: pp. 48-65.

The authors examine the problems women managers and clerical workers encounter participating in and influencing corporate life. Two paradigms that are currently in vogue when trying to explain why women fall short of reaching the top are reviewed — the person-centred and the situation-centred paradigm — and the implications of each in terms of what needs to change before women can achieve full equality are discussed. The paradigms, alone or together, provide an insufficient explanation for the gender inequities that currently exist in American corporations and in fact the authors argue, the values they promote could be counter-productive in a world that is based on a service/information economy and one where labour markets are tight. Work and organizations must be looked at in new ways, the authors contend and they propose a new type of organization — the metanoic organization (the term denotes "a reawakening of intuition and vision") where they anticipate that women and the skills they bring could thrive and develop to the benefit of both organizations and women.

Friedman, D.E. "Why the Glass Ceiling?" *Across the Board*, July-August 1988: pp. 33-37.

The author reviews some of the barriers women moving up the career ladder face and discusses in particular the difficulties of reconciling work and family. Efforts to explain women's slow progress have, according to the author, "overlooked, underestimated and misinterpreted family

factors" and argues that employers could do much for both male and female employees by developing policies and work environments that are supportive of family needs. Examples of supportive policies are included.

Friedman, D.E. "The Invisible Barrier to Women in Business." *Across the Board (Inside Guide)*, winter 1988: pp. 75-79.

The article looks at the role of the corporation in encouraging an optimistic future for male and female employees alike by developing policies and work environments that support family needs. The author highlights some of the more innovative efforts by some leading corporations in this field.

Gallese, L.R. "Corporate Women On the Move." *Business Month*, April 1989: pp. 31-36.

Level entry jobs and middle management jobs now appear to be quite readily available to women. However, the author argues, the barriers at the senior level, particularly in the line jobs, are still holding "firm." In fact, the author anticipates that these barriers won't disappear until the end of the next decade when the demographic shift which is currently impacting on entry and middle rank positions makes its influence felt on the upper levels. Isolated at work, not knowing how to use mentors, having to prove themselves constantly and being kept out of senior-level jobs because of "prejudice against powerful women," most women are consigned to a "velvet ghetto" where jobs pay well but don't lead to the top job.

Glazer-Malbin, N., and Youngelson Waehrer, H. ed. *Woman in a Man-made World: A Socioeconomic Handbook*. Chicago: Rand McNally, 1977.

This book is a regroupment of articles on gender roles differentiation, sex-differences, myths about women. It also gives specific examples of women's situation in China, Sweden, etc.

Glazer-Malbin, N. "Housework: A Review Essay." In *Woman in a Man-made World: A Socioeconomic Handbook*. Chicago: Rand McNally, 1977.

The author attacks here the myth according to which "women do not work in the home" and shows how the monetary value of housework could be taken into consideration.

Glazer-Malbin, N. "The Subjection of Women: Introduction." In *Woman in a Man-made World: A Socioeconomic Handbook*. Chicago: Rand McNally, 1977.

Glazer reviews, in this introduction, the literature written on sex-differences, gender roles, the minority status of women and the cast and class status of women. She further explains how socialization or economic conditions influence the woman's position in society.

Gregory, A. "Where Are We Coming From and Where Are We Going? Theoretical, Research and Methodological Perspectives on Women in Management." *Women in Management Research Symposium*, Mount Saint Vincent University, Nova Scotia, 1988: pp. 1.1-1.15.

This paper reviews the existing literature on aspects of gender differences and gender stereotyping. The impacts of these were considered in light of the workplace. Following each sectional review of literature are suggestions for future research directions that would contribute to a deeper understanding of women in management.

Grondin, D. "Research, Myths and Expectations: New Challenges for Management Educators." *Women in Management Research Symposium*, Mount Saint Vincent University, Nova Scotia, 1988, pp. 4.1-4.6.

During the late 1970s and early 1980s unprecedented numbers of women attempted to "reach the top" of corporate hierarchies. This paper examines three factors that have handicapped educators in preparing these women to meet this objective. The three factors are (1) the lack of casual explanations for both the success and failures of women executives, (2) the many myths still held by many women, and (3) the expectations women have with respect to corporate behaviour and opportunities. The article also discusses the impact of these factors on research in management education.

Gubbels, R., *Le Travail au Féminin*, ed. Marabout, 1967.

Quoiqu'un peu vieux, cet ouvrage passe en revue les composantes essentielles du travail féminin, détruisant un certain nombre de stéréotypes et montrant les avantages et inconvénients relatifs de palliatifs tel l'emploi à temps partiel.

Gutek, B.A. "Sex Segregation and Women at Work: A Selective Review." *Applied Psychology: An International Review*, vol. 37, no. 2, 1988: pp. 103-120.

This is a review of the literature (almost exclusively American) that covers several topics including problems for women in the workplace. Among these are sex-role spillover (the carry-over of expectations about sex roles to the job), short career ladders, tokenism and its implications. A common theme throughout the discussion is the sex-segregated nature of work.

Gwartney-Gibbs, P.A. "Women's Work Experience and the 'Rusty Skills' Hypothesis." in *Women and Work*, ed. Gutek, B.A., Stromberg, A.H., and Larwood, L., vol. 3, spring 1988.

This research contrasts two ways of examining lifetime work experience in relation to earnings: as characteristics and as length. The author challenges the notion that employment discontinuity is penalized in later earnings. Rather, she supports the hypothesis that, net of time spent out the labour force, intermittency is a rational strategy for maintaining work skills and should be considered by policy makers.

Haccoun, R.R. "Another Myth Goes Poof!" Canadian Banker, vol. 95, no. 3, May-June 1988: pp. 54-58.

The article deals with the prevalent belief that women have higher absence rates than men. The study revealed that the average relationship between gender and absence levels is very low. Gender explains a trivial amount of absence.

Hardesty, S., and Jacobs, N. *Success and Betrayal — The Crisis of Women in Corporate America*. New York: Simon and Schuster, Inc., 1987.

This book deals with the myths and realities of women who want to reach beyond middle management. Based on interviews with both

women and men in large American corporations, the authors describe a life cycle for women managers — that is a series of "landings" or "evaluative points" specific to women's careers. They also discuss the invisible barriers that are part of the corporate culture and that limit the ascent of women by setting "terminal" points for their achievements. According to the authors, no environment is immune from these barriers and consequently, the degree of success for women is limited as they get to the end of their "opportunity rope" much sooner than men. The last two chapters focus on what women can do to advance in the male dominated corporation and what corporations can do to attract the best and the brightest, regardless of gender.

Harel-Giasson, F. "An Analytical Framework for the Training of Women in Management." Paper prepared for the International Conference on Management Training for Women, proceedings of the Workshop on Women, Training and Management, École des hautes études commerciales, August 1987: Montreal, pp. 6-29.

The author asks why so few women are in decision-making positions and why they do not have a greater impact when they are. Five broad categories of responses are proposed — "something" is lacking (training, self-confidence, etc.), the existence of sexual stereotypes, the organization of society which puts women at a disadvantage, the systemic discrimination within organizations and the inability of men and women to work together in an egalitarian situation or when women are in positions of authority. Training is proposed as one of the corrective measures.

Harel-Giasson, F., et Robichaud, J., "Tout savoir sur les femmes cadres d'ici", Actes du colloque tenu à Montréal, les 20 et 21 octobre 1988, Montréal, Les Presses des hautes études commerciales, 1988.

Ce document contient les papiers présentés lors d'un colloque sur la situation actuelle des femmes cadres. Les objectifs du colloque étaient de "faire le point sur la condition présente des femmes cadres d'ici, sur leur apport spécifique à l'entreprise et sur ce que leur réserve l'avenir". On aborde entres autres les sujets suivants — les libertés et les contraintes de faire carrière au féminin, un résumé des éléments historiques, conceptuels et pratiques des femmes gestionnaires depuis 15 ans, un aperçu des femmes cadres de l'avenir au Québec et la conciliation de famille et carrière.

Hébert Germain, G., "Le Syndrome du Bourdon", *L'Actualité*, Avril 1984, p. 43-49.

D'après l'auteur, les hommes ont cessé de réagir aux provocations et stimuli féministes. Au début, parce qu'ils craignaient de ne pas être compris, ensuite, parce qu'ils ont acquis la certitude qu'on ne les écoute pas.

Heilman, M.E., Simon, M.C., and Repper, D.P. "Intentionally Favored, Unitentionally Harmed? Impact of Sex-based Preferential Selection on Self-perceptions and Self-evaluation." *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, no. 1, 1987: pp. 62-68.

Using a laboratory setting and male and female undergraduate students, the authors attempted to determine whether there were any differences in the way people reacted to preferential selection as opposed to merit-based selection in playing leadership positions. As anticipated, only women's self-perceptions and self-evaluations were negatively affected by the preferential selection method. Sex-based preferential selection led the women studied to devalue their leadership performance, to take less credit for successful outcomes and less interest in continuing in a leadership role. The authors believe that this research has important implications for the implementation of affirmative action programs. They warn that how such programs are implemented is crucial and they recommend that the focus should be on competence and quality and that those selected should be made aware of this.

Heilman, M.E., and Herlihy, J.M. "Affirmative Action, Negative Reaction? Some Moderating Conditions." *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 33, 1984: pp. 204-213.

Increasing the number of female role models in traditionally male occupations is seen by some as a way of breaking a vicious cycle where occupations that have a small number of women attract few women. The authors argue that HOW women obtain these jobs is crucial and will influence the interest not only women have in these jobs but also the interest of men. The article summarizes a study that was done on male and female college-bound high school students and discusses the implications of the findings for affirmative action programs. The results suggest the importance of explaining the process by which larger numbers of women are placed in occupations that were in the past reserved for men — women and men in this study came to

different conclusions when information was not provided to them. Without evidence to the contrary, men assumed a "non-merit-based placement" of women while women assumed that the female occupants had their jobs on the basis of merit.

Heilman, M.E., and Martell, R.F. "Exposure to Successful Women: Antidote to Sex Discrimination in Applicant Screening Decisions?" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 37, 1986: pp. 376-390.

Increased exposure to successful women is often presented as the solution to occupational bias — as it is known that women can handle traditionally male jobs, the incidence of sex discrimination will decline it is believed and discrimination will disappear. In this research, the authors wanted to determine whether and under what conditions exposure to successful women in non-traditional occupations would mitigate against sex bias in selection decisions. One hundred and forty-six male and female college students participated in this study. The data demonstrate, according to the authors, that exposure to successful women in male dominated occupations can deter subsequent sex discrimination in applicant screening decisions. However, the circumstances under which this is likely to occur are quite limited. Although the situation was simulated, the results suggest that an increase in exposure to successful women in and of itself is not a remedy for sex discrimination.

Heilman, M.E., Martell, R.F., and Simon, M.C. "The Vagaries of Sex Bias: Conditions Regulating the Undervaluation, Equivaluation and Overvaluation of Female Job Applicants." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 41, 1988: pp. 98-110.

A great number of studies have shown that when women apply for non-traditional jobs, they are evaluated less favourably than men with equivalent qualifications. The authors sought to determine, through this study, the conditions under which women are undervalued, equally valued and overvalued relative to men when they are seeking traditionally male jobs. An experiment was done with 241 college students. The authors found evidence of undervaluation, equivaluation and overvaluation of women relative to men. Unless performance ability was verified (through information on the applicant's abilities) women's ratings only exceeded those given to men when the job in question was perceived to be extremely atypical for a woman.

Henning, M., and Jardin, A. *The Managerial Woman*, New York: Simon and Schuster Pocket Book, 1977.

The major contribution of this book lies in its analysis of the "women who made it" by researching communalities in their upbringing, education, and in the socialization process. It also provides alternatives that are available to both men and women to ensure a woman's career success.

Henning, M., and Jardin, A. *The Managerial Woman*. New York: Anchor Press/Doubleday, 1977.

The book provides an analysis of the differences between men and women managers and patterns in the lives and careers of 25 women in top management positions. The final section suggests what women and men can do to integrate women into management.

Hunt, C. "The Equal Opportunities for Women Program in the Federal Public Service." M.A. Thesis, University of Manitoba, 1987.

This thesis evaluates the Equal Opportunities for Women Program and also examines the implementation of the program from a regional perspective. As well, case studies on four regional offices in Manitoba are included. The author concludes that after twelve years of EOW policy, the opportunities for advancement for women were more limited than they were for men, this in spite of the fact that the implementation of the program coincided with a period of unprecendented increase in the participation of women in the work force. According to the author, no single component can be held responsible for the failure of the program. Rather, a number of factors are cited. Included are a lack of "a single, integrated equal opportunity policy and adequate administrative leadership," little real government commitment, little management accountability for results, systemic barriers in the staffing process, an inflexible "merit" system and societal attitudes.

Huppert-Laufer, J., *La Féminité neutralisée? Les femmes cadres dans l'entreprise*, Paris, Flammarion, 1982.

Suite à une enquête auprès d'une soixantaine de femmes cadres et d'une trentaine de cadres masculins repartis dans treize entreprises, l'auteure revoit l'évolution de la situation des femmes cadres dans l'entreprise. Elle se préoccupe de la question de la conciliation entre une recherche

de l'égalité avec les hommes et le maintien de la différence dans un environnement dominé par les hommes, et la réaction des hommes face à une féminisation croissante des postes de cadres. Le dilemme entre vie professionnelle et vie privée apparait comme permanent et le rôle maternel qui est vécu par les femmes cadres apparait comme les plus difficilement conciliable et pour les femmes cadres et pour l'entreprise.

Huppert-Laufer, J., "Les femmes cadres dans l'entreprise: féminité et organisation", *Gestion*, vol. 9, no. 1, février 1984, p. 46-53.

Cet article est inspiré du livre *La féminité neutralisée*? du même auteure. Les carrières des femmes cadres sont analysées et l'auteure présente quatre types de "carrière au féminin" — la soumission à la différence, la reconnaissance de la différence, l'exploitation de la différence et la revendication de la différence. C'est l'évolution de ce dernier genre qui modifie ou qui remet en cause l'équilibre des pouvoirs et les structures organisationnelles qui garantissaient la suprématie masculine car cette dernière veut être cadre, épouse ET mère. Quoique l'avenir n'est pas si claire, l'auteure conclut, que, si jusqu'à maintenant la théorie des organisations a été écrite au masculin, il faudrait désormais commencer à comprendre l'entreprise au masculin-féminin.

Hurst, C. "Mathophobia." *Herizons*, vol. 3, no 1, January-February 1985: pp. 33-34.

Discusses the notion that women cannot do math. The female stereotype that places heavy emphasis on winning approval from others may have radically altered females' approach to learning.

Johnson, A. "Women Managers: Old Stereotypes Die Hard." *Management Review*, December 1987: pp. 31-42.

The author reviews the obstacles female managers face — an "old boy" frame of reference that excludes women, myths about women's goals and abilities, sex-segregated workplaces and absence of long-term goals by women. In order to reduce discrimination against the hiring and promotion of women, employers are advised to "adjust" structurally and attitudinally. Suggestions on how to break down the informal and unstructured barriers that exist both within and outside the organization are included as well as a brief description of progressive efforts by five major American employers in recruiting, retaining and developing female managers.

Kanter, R.S. "Men and Women of the Corporation Revisited." *Management Review*, March 1987: pp. 14-16.

Men and Women of the Corporation, published ten years ago, argued that productivity, motivation and career success for men and women were determined largely by organizational structure and the nature of the social circumstances in which people found themselves. In short, men and women in similar circumstances behaved in similar ways. The problem was, according to Kanter, that women were rarely in similar circumstances because of sex-typed images and their concentration in jobs with lower opportunities for advancement. Although much progress has been made since that time, the author observes that women have not yet penetrated the "glass ceiling" and are kept out of the higher positions. Managerial cloning perpetuates opportunity and power problems. The spread of innovative management practices that could create new opportunities for women will also create new problems, Kanter believes, as long as women carry a disproportionate share of family responsibilities.

Kates, J. "The Quiet Revolution." *Report on Business*, July 1988: pp. 59-64.

This article highlights the progress of women in management in corporate Canada. In spite of this progress, women are still facing barriers, three of which are highlighted here — the difficulty some men (including young men) have working with women, women's own ignorance of team play and the corporate culture that excludes women. The author concludes rather optimistically that the current trend to downsizing could create more hospitable environments for women.

Katz, D. "Sex Discrimination in Hiring: The Influence of Organizational Climate and Need for Approval on Decision Making Behavior." *Psychology of Women Quarterly*, vol. 11, 1987: pp. 11-20.

The author's thesis was that organizational climate could encourage or inhibit discriminatory behaviour and that a person's need for approval would interact with the organization's climate to influence their decisions. Using male business students in a classroom setting, the author states that his thesis received partial support — in a discriminatory climate, female applicants were evaluated less favourably than men in terms of their likelihood of being hired and of being seen as fitting into

the organization. However, approval motivation was not related to salary decisions. The finding that organizational climate can have an impact on hiring decisions is important, the author states, because it suggests that environments that encourage non-discriminatory decisions can be consciously created. Variables such as the corporate philosophy, the use of language and the presence of a significant number of women in the management structure can contribute to a non-discriminatory climate.

Keeton, K., *Femme de demain — Un regard lucide et optimiste sur l'avenir des femmes*, Québec, Le Jour, Editeur, 1985.

La quatrième section intitulé "L'activité professionnelle" (chapitres 10, 11 et 12), est d'intérêt particulier. L'auteure mise beaucoup sur les progrès technologiques pour améliorer le sort professionnel des femmes et pour éliminer plusieurs obstacles. Cependant, le fait que peu de filles entrant à l'université s'orientent vers une carrière scientifique l'inquiète beaucoup et des conseils pratiques sont offerts pour tenter de rémédier à la situation. Un avenir plus libre et diversifié pour tous et en particulier les femmes, est anticipé.

Kempeneers, M., "Questions sur les femmes et le travail: une lecture de la crise", *Sociologie et sociétés*, vol. XIX, no. 1, avril 1987, p. 57-71.

Le bouleversement des structures de l'emploi et de la famille depuis les vingt dernières années amènent l'auteure à étudier les trajectoires féminines et les interruptions d'emploi. L'analyse des données invite, selon l'auteure, à reconsidérer l'explication des responsabilités maternelles comme cause principale de la discontinuité en emploi des femmes. Ce sont plutôt, selon l'auteure, des raisons liées aux conditions et à la nature du marché du travail actuel.

Knopf, R. "On Proving Discrimination: Statistical Methods and Unfolding Policy Logics." *Canadian Public Policy*, vol. 12, no. 4, December 1986: pp. 573-583.

The author discusses the use of statistical evidence in the proof of illegal discrimination. Different methods are listed that can be used to prove systemic or intentional discrimination.

Lalande, S., "Les femmes en affaires; une minorité plus que visible", *Le Devoir économique*, mars-avril 1987, p. 26-30.

L'auteure survole le monde des femmes d'affaires, des femmes entrepreneures ou collaboratrices et des femmes cadres. Quoiqu'elles sont présentes de plus en plus à tous les niveaux, la direction des entreprises demeurent toujours un monde masculin. Quatre obstacles sont soulignés: le stéréotype masculin du manager, l'homogénéité au sommet, l'unique modèle de carrière qui rentre souvent en conflit avec l'horloge biologique des femmes et l'absence des femmes dans le réseau informel des clubs sociaux. L'importance des programmes de discrimination positive est aussi soulignée. Plus en plus de femmes choisissent de lancer leur propre entreprise car elles se voient souvent sous-estimées, sous-utilisées et sous-payées dans les grandes entreprises.

Larwood, L., Gutek, B., and Gattiker, U. "Perspectives on Institutional Discrimination and Resistance to Change." *Group and Organization Studies*, vol. 9, no. 3, September 1984: pp. 333-352.

The authors contend that a review of the evidence concerning the efforts to counter discrimination in the workplace suggests that little progress has been made. Three leading theoretical perspectives on discrimination are reviewed — economic, sociological and psychological. However, they are found to be wanting and the authors propose a fourth perspective — the managerial perspective that they call the "rational bias" because it appears that discrimination is the result of a rational decision made in an organizational context. The self-interested manager will not only consider his/her own preferences but also the perceived preferences of relevant powerful others both within or outside the organization. To eliminate discrimination at the organizational level, efforts must be made by the power holders to indicate that discrimination is not acceptable. Some suggestions are included. The authors conclude that although many regulations are currently in place in many organizations, it appears that a commitment by key individuals has been lacking so far.

Larwood, L., Szwajkowski, E., and Rose S. "When Discrimination Makes 'Sense': the Rational Bias Theory." *Women and Work*, ed. Gutek, B.A., Stromberg, A.H., and Larwood, L., vol. 3, 1988: pp. 265-288.

The rational bias theory conceives of discrimination as the consequence of self-interested managers making personnel decisions concerning their subordinates based on the managers' own careers rather than on the abilities of their subordinates. The discrimination has therefore proven difficult to eradicate.

Lasvergnas, I., "Contexte de socialisation primaire et choix d'une carrière scientifique chez les femmes", *Recherches féministes*, 1988, vol. 1, no. 1, p. 31-45.

L'auteure s'attarde sur les facteurs de socialisation des filles en science et constate qu'institutionnellement et relationnellement le support d'une image paternelle dans les institutions scientifiques présente plus de difficulté pour les femmes que pour la plupart des hommes. Selon l'auteure, il existe en science un jeu social construit sur l'homme, où la femme ne s'intègre vraiment jamais.

Laufer, J., "Égalité professionnelle: un atout pour gérer les ressources humaines", *Revue française de gestion*, no. 55, Paris, janvier-février, 1986, p. 41-53.

L'auteur étudie les enjeux de l'adoption d'une loi, introduite en 1983, qui insère dans le code français du travail le droit à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. On souligne que la féminisation croissante de la main d'oeuvre n'a pas réduit la différence entre les emplois occupés par les hommes et par les femmes et que les femmes rencontrent davantage d'obstacles pour obtenir de la formation et une promotion. Les mesures et stratégies préconisées par les plans d'action déposés par les employeurs annuellement sont revues et quoique la nature des entreprises est très diverse, un point commun ressort — la place faite aux femmes — elles sont quasiment absentes des catégories les plus élevées.

Laufer, J., "Les femmes cadres dans l'organisation" dans *Le Sexe du Travail*, par un collectif de femmes, Presses universitaires de Grenoble, 1984, p. 71-95.

Ce texte débute avec un bref historique sur le travail traditionnel des femmes dans les grandes entreprises — un travail généralement de subordonné. En deuxième lieu, l'auteure décrit quatre catégories de femmes cadres. Par la suite elle étudie l'organisation face à la femme cadre qui revendique l'égalité. L'hypothèse de l'auteure est que "...l'intrusion des femmes à des postes de plus en plus semblables à ceux des hommes ... ne peut que renforcer la crise d'identité des hommes et leur désir d'asseoir leur légimité sur ... l'exclusivité de l'adhésion et de l'interprétation correcte des règles".

Laurent A., *Féminin Masculin, le Nouvel Équilibre*, Ed. du Seuil, 1975.

Cet ouvrage montre comment la sortie de la femme du foyer a provoqué certains déséquilibres dans le couple et s'interroge sur les façons dont masculinité et féminité peuvent être conjugués. Pour cela, A. Laurent montre que plus que la femme, c'est l'homme qui pose problème, cet homme agressif et qui tente de conjurer son anxiété par la domination.

Legault, G. et Tardy, E., "Les programmes d'accès à l'égalité au Québec: une condition nécessaire mais non suffisante pour assurer l'égalité des femmes," *Revue de droit*, Université de Sherbrooke, vol. 17, no. 1, 1986, p. 151-189.

Ce texte trace un bref historique des revendications des Québécoises en matière d'égalité en emploi et présente une synthèse des politiques et des programmes mis en place aux Etats-Unis, au Canada et au Québec pour corriger ces inégalités. Selon les auteurs, l'égalité en emploi pour les femmes est une lutte non gagnée et le texte tente de démontrer la sexisation des marchés de travail. En dernier lieu, les enjeux autour des programmes d'accès à l'égalité sont discutés et affirment les auteurs, plus les femmes demandent des mesures correctives, plus l'opposition s'intensifie.

Lewis, G.B. "Progress Toward Racial and Sexual Equality in the Federal Civil Service?" *Public Administration Review*, May/June, 1988: pp. 701-707.

The author notes that the American federal government, as one of the country's largest employers, is a symbol of America's commitment to racial and sexual equality. Its past record has been poor — white males hold most of the high-paying, policy-making jobs. This paper examines the changes between 1976 and 1986 in terms of representativeness and salary differences for five racial and ethnic groups of men and women in the federal civil service. The author concludes that, although women and minorities made progress throughout this period, the pace was slow although steady. At this rate, it would take another 30 years before women and minorities filled half the positions at the GS-13 level (General Schedule white collar pay system).

Lisée, J.F., "L'entreprise des mères", *Revue Commerce*, mai 1988, p. 114-118.

L'auteur présente une perspective québecoise sur la situation des femmes aux États-Unis. Les entreprises américaines s'empressent de répondre aux besoins spécifiques des femmes seulement lorsqu'elles s'aperçoivent que les femmes sont devenues indispensables dans le marché du travail. Les mécanismes utilisés incluent garderies, horaires flexibles, congés de maternité, modification des critères de promotion (plutôt que de considérer les années de travail consécutives, on additionne toutes les années de travail sans regard aux interruptions), travail à la maison, accès à un congé de maladie quand l'enfant est malade, etc... Cependant, ces précédents sont souvent seulement établis pour celles rendues indispensables par leur compétence. Les entreprises dirigées par les femmes sont apparamment plus conscientes des problèmes de leurs employés et modifient leurs pratiques en conséquence. Selon l'auteur, dans un marché du travail en voie de retrécissement, des conditions de travail plus favorables à la maternité et à la famille, peuvent devenir un avantage pour l'employeur.

Loden, M. "Recognizing Women's Potential: No Longer Business as Usual." *Management Review*, December 1987: pp. 44-46.

The author identifies ten strategies that can help employees create an organizational climate that fully uses women's talents and skills. Comprehensive efforts in the areas of recruitment, development and

retention are required. Some of the recommended initiatives include rectifying inequities in salaries and promotions, creating executive women's councils reporting to the CEO, tracking high-potential women, emphasizing commitment through communication, encouraging networking, updating policies and benefit plans to better reflect changing times, and providing education and awareness training.

Lord, C., "Programmes d'accès à l'égalité: où en est le dossier?", *La Gazette des femmes*, mai-juin, 1987, p. 14-17.

L'auteure résume les grandes lignes du programme d'accès à l'égalité (programme inclus dans la partie III de la charte québecoise des droits et libertés de la personne) — les entreprises touchées, le soutien financier et technique disponible et l'existence d'un comité consultatif. L'expérience d'Hydro-Québec est résumée. A souligner qu'à Hydro-Québec un projet pilote a intégré des femmes dans un milieu non-traditionnel, non pas d'une façon isolée, mais six par six. Les avantages d'ouvrir les portes des entreprises publiques et parapubliques aux femmes sont aussi soulignées.

Lowe, G.S. *Women in the Administrative Revolution.* Toronto: University of Toronto Press, 1987.

The causes and consequences of the feminization of clerical work in Canada with some comparative analysis with Great Britain is the subject of this book. Chapter 4 presents an in-depth look at the conditions under which clerical work became feminized using the banking sector and the federal civil service as case studies. Referring to women working in the federal service as "third division civil servants," the author notes that the early discriminatory policies of the federal civil service were so successful that their effects still impact on today's employment structure. Noting the cumulative effect of sex labelling and job segregation, the author contends that once sex-typing of an occupation has occurred, a kind of structural inertia sets in and it is difficult to break the pattern. As well, the working conditions of the "female" jobs lead to a certain adaptation by women — low job commitment, higher turnover, etc., which reinforces the image of women as only suitable for these kinds of jobs.

Mann, A. "Women Managers: Destroying the Myths." *Management Today*, March 1987: pp. 66-67.

Women managers are striving to gain more senior jobs in management. The article points out how firms can accommodate the special needs of women better, to the advantage of both parties.

Marchis-Mousen, M.F. Women in Management Worldwide — *A Research Review*. Montreal: École des hautes études commerciales, January 1989.

This paper presents a review and a good summary of the findings on women in management throughout the world. After providing a brief overview of the current overall situation of women managers, the author identifies three types of barriers they face — socio-cultural barriers such as socialization and stereotypes and the repercussions that these two variables have had on the way women managers are evaluated and perceived; situational barriers within organizations, both social and structural, including policies and procedures, internal labour markets, sex ratios, etc. and lastly, family commitments. Another section deals with the key attributes of success and mentoring is highlighted as one such element. Lastly, three types of corrective measures to the barriers women managers face — legislation, organizational change and training — are summarized.

Markham, W.T. "Sex, Relocation and Occupational Advancement: The 'real cruncher' for Women." *Women and Work: An Annual Review*, vol. 2, 1987: pp. 207-231.

An analysis of the effects of relocation on the careers of women and men is presented through a review of the literature on the relationships between sex, geographic mobility and job advancement. The evidence suggests that relocation enhances the career of those who move for their own advancement, that women move less often to advance their careers and are less willing to do so. The evidence regarding why this is so is presently not adequate according to the author and further study is required.

Markiewicz, D., and Devine, I. "Cross-Sex Relationships at Work and the Impact of Gender Stereotypes." Paper presented at the Women in Management Symposium, Mount Saint Vincent University, Nova Scotia, 1988, pp. 3.1-3.9.

This study measures the effects of sex on judgments of performance, of affective variables, of consequences for careers and of fellow workers' reactions. It shows that specific circumstances are associated with particular patterns of responses.

Marshall, J. *Women Managers — Travellers in a Male World.* Chichester: John Wiley and Sons, 1984.

The author argues that society and the world of organizations are largely structured by men and dominated by their needs and values. "Think manager, think male" is still widely accepted and women are acceptable in management if their behaviour and career patterns are the same as men's. The author reviews in some depth the current literature on the management potential of women and looks at the obstacles (with particular emphasis on the informal structures) that keep women from advancing and that hinder them when they move into more senior positions. Several chapters are devoted to a research study of 30 British female managers and leads the author to conclude that the notions of career and ambition need to be revised when studying women. One chapter maps out advice to organizations on how to get more women into management. Proposed initiatives include integrating women as equals (number balancing, training, etc.), improving the acceptance of women and advising women on how to participate in a man's world. However, the author maintains that this strategy has limited value in the long term and proposes more radical solutions emphasizing women and their experiences rather than men's.

Marshall, J. "A Testing Time Full of Potential." *Women in Management Review*, vol. 1, no. 1, spring 1985: pp. 5-14.

The author believes that we are "at the start of a new stage in women's development" and that this will impact on women in management. Four trends are discussed — the movement away from male models of management to diverse models, the creation of "women-only spares," the increasing identification and support among women and the importance of developing opportunities for dialogue between men and women.

Marshall, K., "Présence accrue des femmes dans les professions, depuis le début des années 80", *Tendances sociales canadiennes*, Statistique Canada, printemps 1989, p. 13-16.

Les statistiques de 1986 indiquent que les femmes ont fait des progrès rapides dans les professions à prédominance masculine. Mais, en dépit des gains réalisés, les femmes continuent d'être fortement sous-représentés dans la plupart des professions à prédominance masculine. L'auteure souligne aussi des différences quant aux caractéristiques d'emploi des hommes et des femmes dans les professions — les femmes sont toujours moins bien rémunérées que les hommes et cet écart n'a pas diminué depuis 1981.

Martin, P., Harrison, D., and Dinitto, D. "Advancement for Women in Hierarchical Organizations: A Multilevel Analysis of Problems and Prospects." *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 19, no. 1, 1983: pp. 19-33.

Women's problems and prospects for advancement to upper-level positions in hierarchical organizations are analyzed within a five-level framework of social organization. The five levels are (1) societal; (2) institutional; (3) organizational; (4) role; and (5) invidivual. Corresponding units of analysis for each level are identified and discussed. To illustrate the framework, two problems confronting women are identified for each level, along with possible corrective actions. Conclusions are that (1) fundamental change in women's status in hierarchical work organizations will require simultaneous efforts on all five levels of social organization; (2) change in any realm requires political actions against ideological justificant and claims for women's exclusion; and (3) the division of labour between the sexes in relation to work and child/family/home responsibilities must change before women can receive equitable treatment in the workplace. The authors call for more research on the interrelations between influence and factors across levels of social organization.

Maruani, M., *Mais Qui a Peur du Travail des Femmes*?, Paris, Editions Syros, 1985.

L'auteure fait le point sur la transformation radicale depuis vingt ans du travail des femmes hors de la famille en France. Mais en dépit des faits et des lois et en dépit de l'expansion de l'emploi féminin, "le droit à l'emploi des femmes n'est toujours pas acquis" selon l'auteure. Cette

croissance ne s'est pas accompagnée d'une plus grande "mixité" des emplois et celles qui s'aventurent dans les occupations traditionnellement masculines font souvent face au phénomène d'exclusion et voient souvent une division sexuelle du travail se recréer. La réalité du travail pour les femmes est niée, estime l'auteure, parce que ça fait peur — et ça fait peur parce que ça touche aux rapports de pouvoir et d'autorité entre hommes et femmes.

McCaney, M., Ahmed, S. et al. "The Subjective Culture of Public Sector Women and Men Managers: A Common Instrumental/ Expressive Value Orientation or, Two Different Worlds?" *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 6, no. 2, June 1989: pp. 54-63.

This study was designed to determine if there would be any difference in the meanings of work values for male and female managers. The subjects were male and female managers in the federal public service. No significant differences across gender were found and the authors discuss the implications of this study for employment equity.

McEnrue, M.P. "Predicting Attitudes Toward Affirmative Action in Advancement." *Equal Opportunities International (UK)*, vol. 7, no. 1, 1988: pp. 28-31.

Demographic changes, pending court decisions, and corporate downsizing have caused the press to place more emphasis on affirmative action in advancement as opposed to initial selection. Some research suggests that women and minorities have turned down advancement opportunities when they exist, and a number of explanations have been proposed as to why they voluntarily refuse to pursue these promotion opportunities. A study investigates such refusal based on the perception that the promotion opportunities are really phantom. It also considers the impact of this phenomenon on workers' attitudes toward affirmative action. Eighty female and minority employees involved in low-level administrative and high-level technical or clerical positions at a university participated in the research. Results indicate that a link exists between employees' advancement aspirations, perceptions of opportunity, and their attitudes concerning affirmative action. Tables. Charts. References.

McNeish, J. *Study of the Differentiated Career Orientation Between Men and Women.* Research paper, Concordia University, April 1980.

This study attempted to correlate career anchorage with certain independent variables of organizational behaviour. Findings emphasize that no difference could be found between men and women in terms of need for achievement, locus of control, age, participation in decision-making, job scope, motivation and organizational independence.

McPherson, J.A. "Mobilizing the Mentor." *The Entrepreneurship Development Review*, no. 4, winter 1978: pp. 18-19.

This paper discusses two alternate approaches to assisting new entrepreneurs to access the resources they need to plan, launch and manage a new enterprise. Community-based advisors of start-up entrepreneurs are encouraged to adopt a networking approach rather than a hands-on mentoring technique, as a more efficient and effective counselling methodology.

Merriam, S. "Mentors and Proteges: A Critical Review of the Literature." *Adult Education Quarterly*, vol. 33, no. 3, 1983: pp. 161-173.

Within the last few years, mentoring has emerged as a popular topic in several fields. Articles and talk shows imply that success in life is somehow related to having a mentor or being a mentor. The purpose of this review is to evaluate the extent to which such enthusiasm can be substantiated by research. The literature on mentoring is divided into three sections: the mentoring phenomenon in adult growth and development, mentoring in the business world, and mentoring in academic settings. A concluding section summarizes findings across these three settings, speculates about the relevance of mentoring for adult educators, and suggests avenues for future inquiry.

Metcalfe, B.P. "What Motivates Managers: An Investigation by Gender and Sector of Employment." *Public Administration*, vol. 67, spring 1989: pp. 95-108.

This study presents the findings of a large survey of attitudes of British managers to what they want from their jobs and how they see their jobs meeting those needs. Men and women managers from both the private and public sectors were included. The author concludes that there

appears to be little foundation to the myth that women are less ambitious and career-oriented than men. The data also suggest that in both the public and private sectors, women have to make decisons re: marriage and children that men do not appear to ha 're to make.

Meynaud, H.Y., "L'accès au dernier cercle — A propos de la participation des femmes aux instances de pouvoir dans les entreprises", *Revue française des affaires sociales*, 42e année, no. 1, jan.-mars 1988, p. 67-87.

La première partie de ce travail décrit certains des blocages que les femmes rencontrent dans leur tentative de monter l'échelle du pouvoir. La deuxième section présente les points de vue des femmes en étudiant particulièrement leur trajectoire de carrière. Tout comme en Amérique, l'auteure souligne l'absence des femmes dans le "dernier cercle" et note qu'à "diplôme égale, ancienneté égale" la carrière des femmes est plus lente. Les obstacles sont aussi semblables à ceux qu'on retrouve en Amérique — la résistance des décideurs (souvent à cause de mythes et stéréotypes au sujet des femmes), des barrages systématiques, certains obstacles d'ordre légal et des hésitations par les femmes elles-mêmes. Quelques exemples d'un début de changement sont notés, y inclus l'importance de la mise en application de lois sur l'égalité professionnelle des femmes. Mais l'auteure avertit que l'insertion des femmes sans précautions préalables peut aussi conduire à l'échec.

Mikalachki, D., and Mikalachki, A. "Women in Business — Going for Broke," *Business Quarterly*, vol. 50, no. 2, 1985: pp. 25-32.

The authors review the status of professional and managerial women in Canada between 1975 and the early 1980s and present the results of a study of MBA women and men undertaken by them in 1984 and 1985. The results showed differences between the two groups in terms of the importance of their careers, the level of management attained, their career goals and the obstacles they saw with regard to their career growth. Attitudes towards their gender, family responsibilities and geographical limitations were identified by women but not by male managers as barriers to their career growth.

Miller, J., Lincoln, J.R., and Olson, J. "Relationality and Equity in Professional Networks: Gender and Race as Factors in the Stratification of Inter-organizational Systems." *American Journal of Sociology*, vol. 87, 1981: pp. 308-335.

The organizational principles of rationality and equity account for the bureaucratic leveling effect on social differences posited by Weber. An inference from this framework, that organizational systems will neither create nor reinforce inequality based on gender or race, was examined with data provided by the members of six multi-agency social service delivery systems. The dependent variable was a measure of access to the networks of inter-organizational exchange that tied together the agencies in these systems. This measure, called centrality, did not vary by race or gender. However, an analysis of first- and second-order interaction effects indicated that the combinations of investments and contributions that were predictive of men, and non-white women. A complicated process of negotiation for resources and advantages was indicated that is not easily reconciled with deductions from classical organizational theory.

Ministère des Affaires Municipales, Gouvernement de l'Ontario, *Tendances de l'Emploi dans les Administrations Municipales Selon le Sexe — Initiatives et Evolution*, décembre 1986.

Cette étude descriptive fournit des renseignements sur la place des femmes dans le secteur des administrations municipales. La gamme des emplois pour les femmes est plus restreinte que celle des hommes et dans les secteurs où travaillent la majorité des femmes, l'échelle des salaires est inférieure à celle des hommes. Il ressort aussi de cette analyse que "plus la municipalité est grande, plus le pourcentage des postes administratifs occupés par les femmes est faible".

Moore, L.L., ed., *Not As Far As You Think*. Massachusetts: Lexington Books, 1986.

The internal-psychological barriers and the external barriers women face at work are discussed and some solutions are offered. Of particular interest are two chapters on managing the culture of an organization (Chapter 4, Mentoring or Networking by R. Keele and Chapter 12, Mastering Change: The Skills We Need by R.M. Kanter). According to

the author, the problems are both internal and external and therefore call for individual male and female changes as well as institutional and organizational changes.

Morazain, J., "La difficile ascension des femmes dans l'entreprise", *Le magazine Affaires*, septembre 1985, p. 19-31.

Malgré une progression remarquable depuis la dernière décennie, les femmes cadres sont presque toujours absentes des postes décisionnels. La recherche démontre, selon l'auteure, que plus on monte, plus il y a des tendances à l'homogénéité car les critères de compétence sont plus flous et les décideurs vont chercher ceux qu'ils connaissent, ceux avec qui ils ont une affinité. L'auteure se penche sur la situation des femmes cadres et note les obstacles systématiques qu'elles rencontrent — leur absence dans les réseaux masculins, l'absence de modèles féminins de progression, l'absence de mentors, et les préjugés persistants qu'elles doivent subir (la discrimination subtile, l'inconfort des hommes face à leurs collègues féminins, les présomptions; face à la mobilité, la disponibilité et l'ambition des femmes mariées). Les handicaps psychologiques des femmes sont aussi notés tels que leur incapacité de déléguer au niveau familial, leur manque de confiance et leur manque de visibilité. L'importance d'une stratégie de carrière est soulignée. Quatre entrevues avec des femmes cadres font suite. Elles offrent des conseils pratiques au niveau de l'individu tels l'importance du sens de l'équipe, d'avoir des objectifs, la formation et la nécessité de programme d'accès à l'égalité.

Morazain, J., "L'égalité des chances — entre l'essentiel et le superflu", *Le magazine Affaires*, octobre 1985, p. 21.

Cet article porte sur la nécessité d'un coup de pouce pour contrecarrer les obstacles à l'entrée et à la progression des femmes sur le marché du travail. Le débat s'accentue cependant quand vient le temps d'identifier les moyens les plus appropriés — doit-on forcer les employeurs ou laisser jouer librement les tendances du marché? L'auteure retrace l'historique de ces programmes et des actions du gouvernement fédéral et du gouvernement du Québec et remet le défi aux employeurs de démontrer que les mesures règlementaires ne sont pas nécessaires pour remédier aux situations d'inégalités courantes.

Moreira, P. "Myths About Women Hinder Advancement." Halifax Chronicle Heral, June 7, 1988: pp. 1-B & 2-B.

The article reviews some of the myths about women in the workplace. The author then goes on to explore employment equity plans and the important elements that these should reflect.

Morgan, N. *Implosion: An Analysis of the Growth of the Federal Public Service in Canada (1945-1985).* Montreal: The Institute for Research on Public Policy, 1986.

Analyzes the growth of the federal public service over a forty-year period. The author contends that the growth was not managed and has led to an "unbalanced" work force that is characterized by too many male middle managers concentrated in the Ottawa-Hull region. Women were the "biggest losers" according to the author in both periods of public service expansion that she reviews. This is attributed to a lack of political will on the part of two prime ministers (contrary to their position on bilingualism and the hiring of Francophones). Morgan also maintains that during the last expansion, the evaluation and merit systems were allowed to break down. She speculates briefly on the future of the public service.

Morgan, N., *Jouer à l'inégalité: Les femmes et la fonction publique fédérale du Canada (1908-1987)*, Ottawa, Conseil consultatif canadien de la situation de la femme, 1988.

L'auteure fait l'historique de la progression des femmes au sein de la Fonction publique fédérale et fait état des barrières formelles et informelles qui ont empêché et retardé leur recrutement et leur promotion. Les écarts entre les hommes et les femmes sont toujours existants et ceci en dépit de programmes spéciaux, d'un recrutement plus féminin et d'un taux de promotion pour les femmes qui est, depuis quelques temps supérieur à celui des hommes. Sa thèse principale est "l'extraordinaire résistance" des hommes au partage du territoire bureaucratique, leur utilisation du système informel pour ériger des barrières techniques à la progression des femmes et l'absence d'unité ou de solidarité chez les femmes. Sa recherche est basée sur l'histoire de la fonction publique à partir d'archives, de rapports annuels, de statistiques fournies par la Commission de la fonction publique et d'entrevues ouvertes avec cinquante-deux fonctionnaires.

Morrison, A.M., et al, and the Centre for Creative Leadership, *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations.* Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, 1987.

Based on a three-year study of 76 women in or near the management level at 25 Fortune 100-sized companies and on a companion study with 22 "savvy insiders," the authors examined the factors that determined success or derailment for women in the corporate world. Central to their thesis is that not only is there a glass ceiling, a "transparent barrier" that keeps women (because they are women) from rising above a certain level in corporations, but once women break this barrier, they meet a wall — a "wall of tradition and stereotype" that keeps them out of the inner circle of senior management or the club. The authors are not optimistic about women's chances of entering the senior management level over the next 20 years. Changes in institutions, in attitudes and in behaviour are required. Some mechanisms that individual companies have used to reduce barriers are identified and the enforcement of formal legislation such as the *Equal Employment Opportunity Act* is recommended.

Morrison, A., White, P.R., and Van Velson, E. "Executive Women: Substance Plus Style." *Psychology Today*, August 1987: pp. 18-26.

The authors describe the "narrow band" of acceptable behaviour for women executives and identify four contradictory sets of expectations that women must reconcile: taking risks, but being consistently outstanding; being tough, but not too tough; being ambitious but not expecting equal treatment particularly in the areas of salary, budgets and access to benefits; and taking responsibility but following other's advice. Mounting evidence indicates, the authors point out, that women are "remarkably similar" to men in their abilities and motives. However, women in management have been perceived as more different from men than they really are and this has led to a qualitatively different environment for women from the one executive men operate in. The authors believe that this difference may be the "crucial" and perhaps the only meaningful difference between male and female executives.

Morrow, J. "Employment Equity Planning." *Canadian Public Administration*, vol. 29, no. 4, 1986: pp. 630-632.

The author underlines the need for employment equity planning in the public sector and highlights some of the elements that can help make it an important management tool. A strong executive commitment to the principles, implementation strategy and outcomes of the program is seen as crucial. An educational strategy, as opposed to a coercive strategy, is proposed and it is recommended that the program be linked to a human resource and career development strategy. The author concludes by identifying the elements that should be common to employment equity programs regardless of the chosen implementation strategy.

Nelson, D.L., and Quick, J.C. "Professional Women: Are Distress and Disease Inevitable?" *Academy of Management Review*, vol. 10, no. 2, 1985: pp. 206-218.

The authors examined the literature on women to determine the unique stressors affecting professional women. In addition to common stress, which individuals in organizations must contend with, women face unique obstacles that include discrimination (and the more subtle form found in exclusion from the informal systems within organizations), sex-role stereotyping, conflicting demands of career and family life and social isolation. The behavioural, physiological and psychological consequences of distress are reviewed and four preventive "stress management moderators" are suggested. One of these includes finding a mentor. Additional areas of study are also identified.

Nichols, J. *Men's Liberation: A New Definition of Masculinity.* New York: Penguin Books, 1975.

This book proposes a new definition of masculinity. "Men's liberation" means freedom from the destructive competition, from the nervousness that inhibits male friendship, from all the cultural straitjackets and mental stereotypes that alienate men's attitudes and behaviours.

Nicholson, N., and West, M. *Managerial Job Change: Men and Women in Transition.* Cambridge: Cambridge University Press, 1988.

The authors are concerned about change and how middle to senior managers experience job change and transitions. The literature on

careers, occupational socialization and organizational change is deficient in its attention to the dynamics of adjustment to change, the authors contend. A sample of 2,300 British managers (including 800 women) drawn from a wide range of regions and organization types is the basis of this study. Among the conclusions reached by the authors is the notion of different career paths for men and women. Women in their sample moved faster between jobs and made more radical switches, typically employer-changing and they maintained this pattern more continuously throughout their careers. As well, they had different motives and attitudes to their careers — women had high growth needs and were more intrinsically motivated in career choices. Given the pace of change the traditional notion of "career" is being eroded. The authors argue that the style and pattern of response of women could be more in keeping with the climate of current times than men's.

Nixon, M. "Few Women in School Administration: Some Explanations." *The Journal of Educational Thought*, vol. 21, no. 2, August 1987: pp. 63-70.

The author considers explanations for the small number of women administrators in Canada where, in teaching, there are no structural barriers to upward mobility. Reviewing briefly traditional approaches to this question, the author finds a more plausible explanation in the linking of three dimensions to the model of covert discrimination — role discrimination, access discrimination and treatment discrimination. The problem of the small number of women administrators is, according to the article, symptomatic of a larger problem, that is, the androcentrism (the elevation of the masculine to the level of the universal) that is a part of administrative roles.

Noe, R.A. "Women and Mentoring: A Review and Research Agenda." *Academy of Management Review*, vol. 13, no. 1, 1988: pp. 65-78.

An overview of the research on mentoring is provided. Evidence to date indicates that career and psychosocial benefits do result from mentoring relationships, however, it would appear that women may have difficulty in establishing such relationships. Female mentors are often lacking and the development of cross-gender mentorships can be inhibited by a number of individual or organizational factors such as a lack of access by women to potential mentors, women's status as "tokens" which gives them high visibility in an organization and

which can scare off possible mentors, sex-role stereotypes about women managers that make them less desirable as proteges, and peer perceptions that the cross-gender relationships are sexual in nature. It would appear that the lack of mentorships for females can have adverse consequences for both the individual and the organization. The author concludes by highlighting areas for further research.

Northcott, H.C., and Lowe, G.S. "Job & Gender Influences in the Subjective Experience of Work." ***Canadian Review of Sociology and Anthropology*****, vol. 24, no. 1, February 1987: pp. 117-131.**

A study of the letter-sorting machine operators and letter carriers at Canada Post was carried out to determine whether males and females react differently to working conditions because of (1) different perspectives (gender) or (2) working conditions, per se. The results support the proposition that working conditions and not gender determine perceptions and reactions to work.

O'Leary, V.E. "Women's Relationships with Women in the Workplace." in ***Women and Work*****, vol. 3.**

In an attempt to review the social psychological literature, this article discusses the perception of women in the workplace, as bosses and subordinates, and tries to explain the complex differences between male and female perceptions.

Paquerot, S., "Les Femmes Cadres dans la Fonction Publique du Québec", dans "Tout savoir sur les femmes cadres d'ici", Actes du colloque tenu à Montréal, les 20 et 21 octobre 1988, Montréal, Le Groupe Femmes, Gestion et Entreprises, Les Presses des hautes études commerciales, 1988, p. 243-256.

La place des femmes dans les structures décisionnelles de la fonction publique québécoise est analysée. L'étude tente de démontrer qu'en dépit de la reconnaissance du principe d'égalité d'accès aux postes de pouvoir, la participation aux décisions est toujours hors de la portée des femmes.

Paquette, , L., *La Situation Socio-Economique des Femmes, Faits et Chiffres*, réalisée par le Secrétariat à la condition féminine, Québec, Les Publications du Québec, 1989.

Ce document présente plusieurs séries d'indicateurs statistiques sur la situation socio-économique des Québécoises. Ces indicateurs sont en grande majorité reliés au marché du travail — participation au marché du travail, la formation, les emplois occupés, le travail à temps partiel, etc... Malgré la participation toujours croissante des femmes sur le marché du travail et malgré une scolarisation accrue, la ségrégation professionnelle et les écarts salariaux entre hommes et femmes persistent toujours.

Paton, A. *Women in Management: Affirmative Action and Merit in the Federal Public Service*. Masters Research Project, School of Public Administration, Queen's University, 1985.

The author discusses whether affirmative action or equal opportunity programs are in conflict with the merit principle. She argues that the "objective" merit principle has produced a rather homogeneous civil service and she makes the distinction between the merit principle and the merit system. She states that in fact the notion of "merit" is an evolving one. Better access for women to in-house training and other "non-competitive" benefits that have been denied to them in the past should increase women's chances for promotion. This should also contribute to a more "representative" bureaucracy.

Paul, N. "Networking: Women's Key to Success." *Women in Management Review*, vol. 1, no. 3, 1985: pp. 146-151.

Two obstacles that women in management experience are isolation and loneliness. Networking is one way of overcoming these obstacles according to the author and a guide to networking is provided. The different types of networks, how they are structured, what they are and are not and how they work are included.

Pazy, A. "Sex Differences in Responsiveness to Organizational Career Management." *Human Resource Management*, vol. 26, no. 2, 1987: pp. 243-256.

This is a study of the differences between women and men in their responsiveness to formal organizational career management. It was

found that the individual career variables of women were similar to men's, but their responsiveness to organizational career management was higher than men's.

Peck, T. "When Women Evaluate Women, Nothing Succeeds Like Success: The Differential Effects of Status Upon Evaluations of Male and Female Professional Ability." ***Sex Roles*****, vol. 4, no. 2, 1978.**

Male and female subjects evaluated articles supposedly written by either a male or a female author of high or low professional status. Although evaluations by the male subjects appeared to be only slightly affected by the status variable, female subjects exhibited a complex reaction to the status variable and gave their most favourable evaluations to the high status woman and their least favourable evaluations to the low status woman. An evaluation-attribution hypothesis is presented to explain this response pattern. The significance of this response pattern for women who are attempting professional success and for the perception of female professional role models is discussed.

Peder, M., and Fritchie, R. "Training Men to Work With Women." ***Women in Management Review*****, vol. 1, no. 2, 1985: pp. 75-84.**

The authors maintain that current approaches to improving the number and quality of women managers concentrate in defining and analyzing the barriers to women's mobility and designing positive action programs. However, they miss a crucial point and fail to deal with the "heart of the problem", i.e., people's feelings, values and attitudes. Until this is addressed, the authors maintain that real or lasting change is unlikely.

Peitchinis, S. ***Women at Work: Discrimination and Response*****. Toronto: McClelland and Stewart Inc., 1989.**

Women have made important gains in the workplace over the past decade according to the author and "occupational discrimination" has largely disappeared but "employment discrimination" (being hired for suitable work and offered reasonable opportunities for advancement) is still a serious problem. Today's barriers are subtle but "highly effective." Discrimination occurs in the "selection, interviewing (and) hiring process, in the assignment of work responsibilities, in promotions and in pay." This book examines many issues related to women and paid employment. Of particular relevance here are sections dealing with the

myths about women that provide the basis and the explanations for discriminatory practices and the occupational distribution of women and why it differs from that of men. The author anticipates that the progress of women into high-level jobs will be slow. The challenge will be to find ways to reduce the subjectivity and arbitrariness of promotions and work assignments with "rules, regulations and procedures" in order that women in both the private and public sectors can attain levels beyond middle management.

Piche, L. "Employment Equity: Managing in a Rights-seeking Environment." *Canadian Public Administration*, vol. 29., no. 4, 1986: pp. 624-630.

The author is concerned with change in an organizational environment and more specifically with the management of change at Canadian National, a Crown corporation with an overwhelmingly male, unionized and blue-collar work force. In order to implement an employment equity program, an analysis of the external environment (such as the state of the economy and industry-specific concerns such as downsizing) was done and internal factors such as the lines of accountability, financial and other resources and the personalities involved were also reviewed. Communications, both within and outside the corporation, was seen to be a very important component of the implementation strategy. As well, employment equity co-ordinators were an integral part of the process. Both short-term and long-term targets were established and some *ad hoc* measures were also used to employ and promote women. The author is of the opinion that there are "signs of a turnaround in credibility" but that progress is "fragile and uneven."

Powell, G.N. *Women and Men in Management*, Newbury Park, California: Sage Publications, 1988.

The author covers a very wide range of topics addressing preorganization and organizational entry issues (childhood socialization, individual career choices, recruitment) as well as individual and organizational issues that arise in the workplace. Gender stereotyping, a major barrier for both men and women, is discussed at length (see particularly Chapters 4 and 5) and the author explores in some depth the research evidence regarding sex differences in managerial behaviour, commitment, motivation and stress. The author also looks at factors that promote or prevent gender stereotyping of peers and notes particularly the impact of the sex ratios or work groups. The evidence,

according to the author does not support the traditional belief that men make better managers and concludes that androgynous managers are more effective. Sex differences in career paths are also examined. Each chapter concludes with implications for management including recommended action for change for both organizations and individuals. Also included are recommendations regarding how organizations can best promote equal opportunity within their organizations.

Prévost, N. et al. *Les femmes sur le chemin du pouvoir*, Québec, Conseil du statut de la femme, 1988.

Une recherche statistique qui se veut pûrement descriptive et qui fait état de la situation des femmes au Québec dans les "postes de pouvoir" aux niveaux politique, gouvernemental, économique et éducatif. Les postes électifs et les postes de gestion sont inclus. Le deuxième chapitre porte sur la fonction publique québécoise. L'auteure observe que les femmes sont encore peu nombreuses dans la haute direction de la fonction publique et quoiqu'elles commencent à occuper des emplois supérieurs dans les organismes à vocation sociale et culturelle, elles sont presque totalement absentes des ministères à vocation économique.

Ragins, B.R. "Barriers to Mentoring: The Female Manager's Dilemma." *Human Relations*, vol. 42, no. 1, 1989: pp. 1-22.

Current American research would indicate that female managers are less likely to advance as far or as fast in organizations as their male counterparts. Mentoring relationships or lack thereof for women could be a factor. The author reviews current literature on the interpersonal and organizational barriers female managers encounter in their attempts to develop and maintain "effective" mentoring relationships in organizations. Guidelines for future research are suggested and advice to organizations seeking to address this problem are presented.

***Rapport annuel de la Commission canadienne des droits de la personne*, Ottawa, Ministère des Approvisionnements et Services Canada, 1989.**

Dans son rapport annuel (1988), la Commission déclarait que selon elle "La discrimination fondée sur le sexe est la forme de discrimination la plus répandue et la plus tenace dans notre société..." Le rapport fait état des résultats de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* — les femmes et trois autres groupes défavorisés sont toujours sous-représentés. Même

au gouvernement fédéral, lui-même soumis à une politique d'équité en matière d'emploi depuis plusieurs années, la Commission souligne qu'il y a un écart "important" entre le nombre de femmes professionnelles dans la fonction publique et leur taux de disponibilité à l'échelle nationale. Selon la Commission, il s'agit de modifier des attitudes "profondément ancrées" et d'entamer des "transformations d'ordre systémique". En annexe, on peut retrouver des modifications recommandées par la Commission relatives à l'élargissement de la portée de la *Loi sur les droits de la personne* y inclus les programmes d'équité.

Raynolds, E.H. "Management Women in the Corporate Workplace: Possibilities for the Year 2000." *Human Resource Management*, vol. 26, no. 2, 1987: pp. 265-276.

This article considers what corporations' attitudes toward women will be in the year 2000, and what women's attitudes toward corporations will be at that time. Women's current position in the work force is characterized. Consideration is given to the direction today's workplace is taking as it makes the transition to the start of a new century. Based on current observations and trends, the article explores the needs and desires of the twenty-first century woman. Four major tools available to corporations preparing to enter the next century are discussed, including family issues, a commitment to innovation, training and women's contributions to the management of transition.

Reif, W.E., Newstrom, J.W., and Monczka, R.M. "Exploding Some Myths About Women Managers." *California Management Review*, vol. 17, no. 4, 1975: pp. 72-79.

Reviews research on the question of whether women managers are psychologically and socially different from men managers. Provides the results of a study that examined whether women's views of formal and informal organizational concepts differ from men's.

Reskin, B., and Hartmann, H. *Women's Work, Men's Work — Sex Segregation on the Job*. Washington: National Academy Press, 1986.

This report prepared by the Committee on Women's Employment and Related Issues reviews evidence of sex segregation and its negative consequences for women and for society. It also attempts to explain why women are concentrated in small numbers of less well paying jobs and what can be done to improve women's occupational opportunities.

Two chapters are of particular interest: Chapter 3, "Explaining Sex Segregation in the Workplace" and Chapter 4, "Reducing Sex Segregation in the Workplace." According to the authors, factors that help to account for the sex segregation of work include the cultural beliefs society has about gender and work, barriers to employment, socialization and education, family responsibilities and the occupational opportunity structure. Senior level commitment to equal opportunity is one of many factors identified as being crucial for increasing women's opportunities. Recommendations for further action concentrate on improving the enforcement of equal opportunity laws and expanding efforts in employment and education.

Rosen, B., and Jerdee, T.J. "Sex Stereotyping in the Executive Suite." *Harvard Business Review*, vol. 52, March-April 1974: pp. 45-58.

The review surveyed 1,400 subscribers in management positions to determine the extent of unintended sex bias in decision making. The findings indicated greater organizational concern and support for male employees, and the authors concluded that, in matters of career demands and family obligations, personal conduct and selection, promotion and career-development decisions, managers are biased in favour of males.

Rothwell, S. "Cost-effective Approaches to Women's Career Development." *Women in Management Review*, vol. 1, no. 1, 1985: pp. 30-39.

Positive action for women is clearly needed the author contends, to increase women's mobility in organizations. However, like all policy proposals, such proposed action must be "cost-effective" and like all change, strategies must be carefully planned. The article describes the strategic planning process required in order to achieve both cost effectiveness and realizing women's potential in the organization.

Rowney, J.I.A., Cahoon, A.R. "Individual and Organizational Characteristics of Women in Managerial Leadership Roles." *Women in Management Research Symposium*. Mount Saint Vincent University, Nova Scotia, 1988, pp. 2.14-2.46.

Women are making a substantial impact on the employment market, both in terms of overall numbers as well as by appointment to male-dominated organizational roles. Research on women in leadership

positions within organizations has concentrated on two main foci. Firstly, the identification of relevant individual and organizational characteristics and secondly, on the impact of these variables on the women in management role. This paper presents the findings from a series of studies in relation to these broad dimensions.

Ruble, T., Cohen, R., and Ruble, D. "Sex Stereotypes — Occupational Barriers for Women." *American Behavioral Scientist*, vol. 27, no. 3, January/February 1984: pp. 339-356.

The focus of this article is sex-stereotypes and how they create and maintain barriers for women in the workplace. A review of the existing research leads the authors to conclude that sex-stereotypes and occupational sex-typing reinforce one another and present hurdles at different stages of women's careers — at the decision making stage re: occupational choices, at the entry level and at the advancement and promotion stage within organizations. Biases are often subtle and at the evaluative stage may limit opportunities for career advancement. According to the authors, the possibility of bias seems to be most pronounced when performance information is ambiguous.

Russell, T. "Building the Foundations for Employment Equity: The Consumers Gas Experience." *Business Quarterly*, vol. 52, no. 3, 1987/88: pp. 63-68.

Consumers' Gas Employment Equity Program adopted in 1984 opted for a gradual approach to improving equity for women employees particularly in improving the representation of women in non-traditional jobs and in improving female representation in management. This article presents an overview of the process adopted by the company. Initial steps taken to prepare the ground for the equity initiative are identified and the specific initiatives that followed are detailed. The article concludes by highlighting the elements that appear crucial to the strategy's success. Included are sensitizing managers and presenting equity as an issue that must be managed; encouraging local initiative (as opposed to imposing a set of measures determined by head office); shifting the responsibility to line managers as quickly as possible; making managers accountable for the success of the program; giving women the tools to manage their career and recognizing that effecting a "fundamental change in corporate culture" will take time. The author is convinced that moving too quickly can be counter-productive.

Safarti, H., "La promotion de l'égalité de chances et de traitement en faveur des femmes dans la vie active: Quels problèmes? quelles perspectives?", *Travail et Société*, vol. 10, no. 3, septembre 1985, p. 291-305.

Cet article se veut un tour d'horizon de l'évolution général du travail féminin dans différentes régions du monde. L'auteure présente un aperçu des principales inégalités dont les femmes sont victimes notamment, la ségrégation sectorielle, la formation, la rémunération, les choix professionnels, la protection sociale et le chômage. En deuxième lieu, elle faits état des progrès réalisés sur le plan de la législation, de la jurisprudence et des conventions collectives, et des diverses politiques de promotion de l'égalité qui ont été mises en oeuvre depuis 1985. Quoique les résultats sont quand même "pas minces", l'auteure souligne que l'objectif d'égalité qui avait été fixé par les Nations Unies durant la Decennie pour les femmes est loin d'avoir été atteint.

Sales, A. et Bélanger, N., "Les femmes et l'inégalité d'accès aux postes de direction et d'encadrement", *Décideurs et gestionnaires*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1985, p. 285-315.

Ce chapitre décrit la situation des femmes dans les postes de direction dans le secteur privé et le secteur public du Québec et analyse leurs caractéristiques individuelles (âge, langue, revenue, état civil, éducation, etc...) et par la suite, leurs caractéristiques positionnelles. Les auteurs constatent que l'univers des décideurs et gestionnaires reste un monde masculin et que la situation des femmes cadres dans le secteur privé est très différente de celle des femmes cadres du secteur public. Les femmes du secteur public sont dans l'ensemble mieux placées dans la structure hiérarchique de leur organisation.

Sargent, Alice, G. *The Androgynous Manager*. New York: AMACOM, 1981.

A. Sargent looks at differences between the way men and women manage in most organizations. She concludes that neither, alone, provides an adequate model for management in this decade. The issue for women is not to imitate men. Rather, it is for women to adopt the best that men have to offer, and for men to do the same with the contributions that women make.

Schein, V.E. "The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics." *The Journal of Applied Psychology*, vol. 57, no. 2, April 1973: pp. 95-100.

Researchers posed the hypothesis that successful middle managers are perceived to possess characteristics, attitudes and temperaments more commonly attributed to men than women. Results of a survey of 300 male middle managers confirms the hypothesis. Discusses implications for selection and promotion, a woman's self-image, and stereotypical perceptions of men and women among older managers.

Schein, V.E. "Relationships Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics Among Female Managers." *The Journal of Applied Psychology*, vol. 60, June 1975: pp. 340-344.

In a replication of a 1973 study of male middle managers, 167 female middle managers were surveyed to determine whether successful middle managers are perceived to possess characteristics, attitudes and temperaments more commonly ascribed to men than women. Results of the survey showed the author's hypothesis to be true, and they suggest that women in the early years of a career in management are especially apt to accept the masculine stereotype as more successful.

Schwartz, F.N. "Management Women and the New Facts of Life." *Harvard Business Review*, January-February 1989: pp. 65-76.

Schwartz states that employing women in management jobs is more expensive than employing men. Corporations, however, can reduce that cost greatly by changing their attitudes and being more flexible in order to retain their talented women in a very competitive market. Two separate groups of women should be identified and nurtured — "career primary" women, most of whom will be childless and will put their careers first and should therefore be given the same opportunities talented men are given and "child and family" women who wish to pursue careers while rearing their children. The author maintains that while these women are productive and committed, they are not likely to be upwardly mobile for a period of time. However, they are a valuable asset and should be supported in their need for flexibililty. The advantages and costs of part-time and shared employment are discussed and other family supports (parental leave for men, support for

two-career and single-parent families during relocation) are identified. However good quality child care is identified as the most important element and companies are urged to get involved.

Schwartz, F. "The Controversy is Healthy." Reply to Letters to the Editor re: "Management Women and the New Facts of Life," *Harvard Business Review*, May-June 1989.

The author summarizes the main points of her controversial article and summarizes the negative reactions that her proposals have elicited. While arguing that in the long term women's interests could be sacrificed if difficult issues are denied rather than addressed now, the author goes on to underline three trends that she perceives as promising. Some companies are experimenting with flexible work arrangements at the managerial level, other companies are attempting to define company policies on maternity that serve both women and the organization's interests and thirdly, still others are recognizing the need to expand flexible policies to include men.

Many of the letters to the editor took exception to the author's description of two types of corporate women, calling it narrow, restrictive, simplistic and a contribution to barriers rather than to options. Others admonished her for not recognizing the "new facts of life", i.e., that men are now trying to balance work and family commitments. Sex discrimination is the cause of women's problems rather than women's multiple roles some argued and the "mommy track" is really the "mommy trap." Others described "third wave" companies that are based on flexible structures for both men and women and that don't support current corporate life and values at the "desired normalcy." Still others applauded the author's realistic view of the barriers women face and her "commonsense" ideas, arguing that the article can do much for the advancement of women.

Serdjenian, E., *L'égalité des chances ou les enjeux de la mixité*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1988.

Dans un premier temps, l'auteure décrit l'évolution du rôle économique des femmes dans les pays européens, en particulier en France. La ségrégation des emplois (les fonctions productives et techniques sont réservées aux hommes, l'éducation, la santé et les services personnels restent féminisés) et la minorisation persistante des femmes sur le marché du travail sont discutées. La subordination familiale et économique des femmes amène l'auteure dans un deuxième temps à

étudier comment les femmes vivent leur situation professionnelle. Dans un chapitre sur les contraintes, elle souligne le rôle de la maternité dans la carrière des femmes. Selon ses données la crainte de voir quitter les femmes lorsqu'elles se marient ou lorsqu'elles ont des enfants est la raison majeure citée par les employeurs pour expliquer pourquoi on n'embauche pas davantage de femmes. Par la suite, l'équilibre entre vie familale et vie professionnelle et le manque de disponibilité qu'on attribue aux femmes avec des enfants deviennent des contraintes à leur carrière. Elle étudie aussi la perception et l'image professionelles de la femme qu'ont les hommes et comment ceci est relié à ce qui bloque l'accès des femmes à certains postes et responsabilités. Dans une troisième partie elle compare les mesures d'égalité adoptées par certains pays européens, le Canada et les Etats-Unis et elle consacre un chapitre sur les étapes à suivre afin qu'une entreprise puisse appliquer des lois égalitaires. Une double action est proposée — une au niveau des programmes de personnel et une au niveau du personnel même.

Serdjenian, E., *Les femmes et l'égalité professionnelle*, Paris, INSEP Editions.

L'égalité professionnelle ne fait pas encore partie intégrante de la culture française selon l'auteure, bien qu'elle est inscrite dans la loi. Ce livre se veut un guide pratique pour les employeurs qui veulent pratiquer l'égalité des chances. En premier lieu, un diagnostic de la situation des femmes est nécessaire et l'auteure identifie les différentes phases d'une telle étude. Dans une deuxième partie, les discriminations directes et indirectes sont identifiées et les moyens d'action possibles sont décrits. Une troisième partie décrit la mise en place d'un programme d'égalité, y inclus une discussion sur la résistance et les stratégies possibles.

Shapiro, E.C., Haseltine, F.P., and Rowe, M.P. "Moving Up: Role Models, Mentors and the Patron System." *Sloan Management Review*, vol. 19, 1978: pp. 51-58.

Increasing effort, time, and money are being invested in projects for women. Many are intended to recruit and promote women in traditionally male professions, such as management, science, medicine, dentistry, engineering, and architecture. Much emphasis has been placed on "role models" and "mentors" as prerequisites for women's success. The authors examine these concepts and suggest (1) that role models are of limited effectiveness in assisting women to gain positions of

leadership, authority, or power and (2) that mentors are at one end of a continuum of advisory/support relationships that facilitate access to such positions for the proteges involved. The authors conclude that careful consideration of this continuum will lead to better focused and more effective efforts directed at bringing women into positions of leadership and authority.

Simard, C., *L'administration contre les femmes: la reproduction des différences sexuelles dans la fonction publique canadienne*, Montréal, Boréal Express, 1983.

L'auteure fait l'historique des lois et des mesures restrictives dans la fonction publique fédérale qui ont désavantagé les femmes jusqu'à la fin des années soixante. Par la suite, elle décrit les années soixante-dix en faisant une étude détaillée du système du mérite et des structures et pratiques d'embauche, de promotion et de formation. Selon elle, le système ne sert qu'à consolider la position des personnes qui sont au départ favorisées, c'est-à-dire, les hommes. Un historique des attitudes et des pratiques discriminatoires des syndicats au sein de la fonction publique est aussi inclus. Elle termine par une revue des mesures égalitaristes aux Etats-Unis et au Canada et elle constate que la segrégation sexuelle par groupes occupationnels et par ministères existent toujours. Exception faite des progrès réalisés au sein des emplois de haute direction, ces mesures égalitaristes ont peu d'effets étant donné la rigidité de la séparation entre les emplois masculins et féminins.

Skinner, J. "Who's Changing Whom? Women, Management and Work Organization." in Coyle, A., and Skinner, J., *Women and Work — Positive Action for Change*. Great Britain: Macmillan Education Ltd., 1988: pp. 152-169.

Positive action and change must go beyond the individual women, the author contends, and include change in "organization culture, work processes and roles at work. "A summary of the different rationales for positive action is provided and the differences in focus on individual change versus organizational change are described. A discussion on the relationship of positive action to general trends in the management of work follows. Working patterns are changing it is argued and one outcome could be positive advancement for women. In the "here and now" however, women need positive women-only training opportunities, career guidance, survival knowledge and skills regarding the man-made corporate structure.

Slack, J.D. "Affirmative Action and City Managers: Attitudes Towards the Recruitment of Women." *Public Administration Review*, March/April 1987: pp. 199-206.

This article summarizes the results of a study on attitudes of 290 American municipal government officials to the use of affirmative action programs in the recruitment of women in the public sector over 55% of the city managers (93% of which were white males) supported the principle of affirmative action but the level of support was substantially less for some specific mechanisms designed to implement the principle (for example, special recruitment efforts, involvement of external groups in the hiring process, the use of targets and timetables).

Smeltzer, L.R., and Werbel, J.D. "Gender Differences in Managerial Communication: Fact of Folk-Linguistics?" *Journal of Business Communication*, vol. 23, no. 2, 1986: pp. 41-50.

There is a stereotype of women that holds that they demonstrate ineffective communication characteristics such as verbosity, constrained vocabulary and indirect requests.

A study of male and female MBA's was carried out to determine the validity of above stereotype. The study found no differences to exist in written communication between the male and female participants.

Spencer, A., and Podmore, D. *In a Man's World — Essays on Women in Male-dominated Professions*. London: Tavistock Publications, 1987.

As the title suggests, this book explores the experience of women in male-dominated professions. A constant theme is the notion of "discriminatory environments" for women where their careers are "shaped in detrimental ways as a result of their gender" and the notion of the "marginalization" of women. Of particular interest are two articles that deal with women in the British civil service (Walters, P., *Servants of the Crown* pp. 12-32; Homans H., *Man-made Myths; The Reality of Being a Woman Scientist in the NHS*, pp. 87-112). Walters argues that the organization and the culture of the British higher civil service is such that there is an expectation of total lifelong commitment to a career in which there is little room for differences and no room for "group" interests. Men and women are assessed differently for promotions and assignments Walter argues despite the systematization of evaluations. Men are assumed to be competent unless they prove otherwise while women need to establish their competence. Homans looks at managerial

attitudes that affect opportunities for female scientists and identifies myths about women that the data do not substantiate, i.e., the myth of pregnancy and myths about natural aptitudes. Change is only possible, the author concludes, if women become more aware, if male attitudes to women change and if the organization of work itself is changed.

Spruell, G. "Making It, Big Time — Is it Really Tougher for Women?" *Training and Development Journal*, August 1985: pp. 30-33.

Two different points of view are discussed with regard to equal opportunity for women. Opponents of special efforts claim that if there are problems they are with individual women, i.e., their aspirations aren't high enough, they don't choose the "right" jobs (staff versus line jobs), they haven't been in the work force long enough to get to top management and reconciling family and career is just a question of organization. Those who support more formal assistance for women point to the subtle and intangible barriers facing women, i.e., conflicting views on appropriate behaviour, women's lack of visibility in organizations and the difficulty of reconciling family and career.

Stamp, G. "Some Observations on Career Paths of Women." *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 22, no. 4, 1986: pp. 385-396.

This article seeks to contribute to a structural theory considering the connections among individual and organizational influences on career paths. Using stratified systems theory, the author develops a model of structural and individual development that integrates individuals' capabilities and organizations' requirements and defines work in terms of time frames for completing goals. A sample of 168 women managers and military officers from the United Kingdom and United States took part in semistructured interviews, and the resulting data are used to describe different types of career paths and consider the consequences of different types of potential. The author concludes that institutional barriers have different natures and impacts on the full realization of women's competence at different strata of organizations.

Statkus, R. *Intraorganizational Career Mobility: A Multifaceted Phenomenon*. Research paper, Concordia University, March 1985.

This study shows intraorganizational career mobility as a combination of individual factors and organizational factors. The rate of mobility is linked to individual factors, whereas the direction of mobility is

more closely associated with the level of task interdependence and the managerial and autonomy career variables.

Stead, B.A. *Women in Management*. New Jersey: Prentice-Hall, 1985.

This book combines both research findings on women in management and practical advice on how to succeed. Of particular interest are the following articles:

- "Strategies for Helping Women Managers — or Anyone," by M.A. Lyles, (p. 16). This article reviews the barriers that stand in the way of women (socialization, sex-role stereotyping, lack of political awareness, tokenism) and outlines helping strategies including organizational strategies.
- "Sex Effects on Evaluation," by Nieva and Gutek (p. 111). This article focuses on the problem of sex bias in evaluation.
- "Implicit Stereotyping in Personnel Decisions," by K.A. Kovack (p. 149). Highlighted are the "unintentional subconscious sex stereotyping" that takes place every day.
- "Unforseen Business Barriers for Women," by G. Collins. Summarized are the results of a study on male and female managers that uncovers two subtle forms of sex discrimination related to promotional patterns and supervisory feedback. The "critical mass" theory, that is, as more women enter organizations "sexism and job discrimination will decline markedly as women occupy 15% of management positions and that at the 35% level an equal-opportunity balance will be achieved" is also questioned. Also, Chapter V includes a number of articles in networking.

Stewart, L.P., and Gundykunst, W.B. "Differential Factors Influencing the Hierarchical Level and Number of Promotions of Males and Females within an Organization." *Academy of Management Journal*, vol. 25, no. 3, 1982.

A study of perceptions of the promotion process for males and females within a large organization revealed that, after control of certain other factors, males had higher job grades than did females, although females had a greater number of promotions. This and other findings emphasize the need for a separate theory of career development for men and women.

Sutton, C.D., and Moore, K.K. "Executive Women — Twenty years later." *Harvard Business Review*, Sept.-Oct. 1985: p. 42.

A survey of 1,900 men and women, based on a duplicate survey done by HBR in 1965, shows that while male executives' attitudes have changed greatly over a twenty-year period, women still see resistance to their progress in the corporate world.

Swimmer G., Gollesch, D. "Affirmative Action for Women in the Federal Public Service." In *How Ottawa Spends, 1986-87: Tracking the Tories*, ed. Prince, M. Toronto: Methuan, 1986: pp. 208-249.

After presenting an overview of the representation of women in various occupational categories in 21 federal government departments and agencies, the authors examine specific areas such as the competition process, acting appointments, reclassifications, training and performance appraisals. They conclude that the "...federal government is currently a model employer..." and that the system is "...now generally equitable." However, they contend that for women as a group, the future is bleak given the Government's priority for fiscal restraint.

Symons, G. *Corporate Culture, Managerial Women and Organizational Change*. Paris: École Nationale d'Administration Publique, 1986.

This paper examines the "effects of the presence of managerial women in the corporate culture in organizations" — what does this presence change and to what extent do women conform to the corporate culture. The data were derived from a longitudinal study of 100 women managers in France, Quebec and English Canada. Women are described as a "force for change" both as an example for others and as a sponsor for other women. Barriers to advancement such as rigid initiation rites, blocked mobility, slower progression through the ranks and negative attitudes towards women are also noted. However, there are real constraints for change and the author anticipates that white women will modify the corporate culture, it will "neither (be) radical nor swift."

Symons, G.L., "La carrière! un vécu au féminin", *Gestion*, vol. 7, no. 3, septembre 1982, p. 16-21.

À partir de témoignages de 100 femmes gestionnaires au Canada et en France, l'auteure examine la perception qu'elles ont de leur situation et des défis et les contraintes de leur carrière en tant que femmes. Cette

étude interculturelle met en relief des expériences communes liées à la situation de minoritaire des femmes. Cheminement de carrière, le parrainage, le statut de minoritaire, et la conciliation famille-carrière en sont les principaux thèmes.

Tarrab, G. et Simard, C., *Une gestion au féminin — nouvelles réalités*, Ottawa, Éditions G. Vermette Inc., 1986.

Ce livre est un résumé d'interviews avec 24 femmes gestionnaires du Québec. La carrière au féminin, les obstacles que les femmes rencontrent, le rapport des femmes au pouvoir, le style de gestion — telles sont les grandes questions examinées ici. L'introduction met en contexte la femme gestionnaire d'aujourd'hui, les obstacles qu'elle rencontre et l'importance de développer des réseaux de solidarité.

Taylor, A.L. "Why Women Managers are Bailing Out." *Fortune*, August 18, 1986: pp. 16-23.

An attempt to discover why many women MBAs from the class of '76 are leaving their corporate jobs ten years later to start their own businesses, work part-time or stay home. The author concludes that to keep women large organizations have to be more flexible, more hospitable and more equitable.

Taylor, P. "Women in Organizations: Structural Factors in Women's Work Patterns." In *Women Working: Theories and Facts in Perspective*, ed. Stronberg, A., and Harkess, S., California: Mayfield Publishing Co., 1988: pp. 167-182.

This article discusses both the formal and informal structure of organizations, how men and women are differentially affected by it and the consequences this has on the working lives of women. The basic premise of this article is that "the social structure of both the formal and informal organization is biased in favour of men's work and life experiences." Consequently, it is argued, the rules that are meant to facilitate work may actually exclude women, men are "disproportionately the supervisors and women the supervised" and men and women occupy different job ladders. As well, the informal organization that plays a crucial role in the recruiting and training of new entrants and in the selection of candidates for higher-level positions, excludes women. Organizational remedies are required to rectify this situation

and the author recommends that strategies be aimed at both the formal and informal structures. Recommended strategies include job enrichment, "bridging" jobs, instituting equal pay for work of equal value and the development of women's networks.

Taylor, M.S., and Ilgen, D.R. "Sex Discrimination Against Women in Initial Placement Decisions: A Laboratory Investigation." *Academy of Management Journal*, vol. 24, no. 4, 1981: pp. 859-865.

An in-basket study revealed that both men and women held the view that female employees to a greater extent than new male managers are more suitable for routine, low-challenging positions than for stimulating, high-challenging ones. This is reduced after the person works with a competent, high-performing female holding a traditional male job.

Turcot, G., "Femmes et emplois: quatre enquêtes, un constat", *Relations*, mai 1988, p. 116-119.

Dans le contexte des prochaines négotiations collectives dans le secteur public au Québec, l'auteure fait ressortir les traits majeurs de quatre études sur la discrimination y inclus la discrimination salariale. Selon l'auteure, les conditions d'un véritable accès à l'égalité pour les femmes incluent l'élimination de la discrimination historique où la promotion est conjugé au salaire et à l'expérience, la mise en application du principe "à travail équivalent, un salaire égale", et la restructuration salariale du secteur public.

Vertz, L.L. "Women, Occupational Advancement and Mentoring: An Analysis of One Public Organization." *Public Administration Review*, May/June 1985: pp. 415-423.

This article is a case study of the obstacles to the career advancement of women throughout (as opposed to only women in management positions) the Internal Revenue Service (Milwaukee Districts Office). In addition to identifying career obstacles, some obstacles are discussed in the context of mentoring. If mentoring is adopted by an organization, it must be carried out in systematic fashion the author contends and five steps to assist in such an approach are recommended.

Wand, B. "Sex Differences in Educational Aspirations and Academic Performance in High Students." ***Atlantis*****, vol. 3, no. 1, 1977.**

This study raises the question of which factors affect a girl's educational aspirations and academic planning and performance. Findings show that some of the attitudes held by the girls are even more traditional than those held by the boys.

Warner, R.L., and Steel, B.S. "Affirmative Action in Times of Fiscal Stress and Changing Value Priorities: The Case of Women in Policing." ***Public Personnel Management*****, vol. 18, no. 3, 1989: pp. 291-309.**

Given that public sector affirmative action programs must contend with both political and economic trends, and given the advent of fiscal constraints facing many cities, the authors ask if it is "reasonable" to expect progress in the employment of women in non-traditional roles within municipal governments. Based on data gathered from 280 municipal police departments in major American cities over the period 1978 to 1987, the authors contended that the "above average utilization rates" for women are associated more with political variables than economic ones, i.e., budget conditions didn't significantly affect their utilization of women as police officers as much as political factors. The results suggest that having "women involved in the political structure benefits women in municipal employment."

Wente, M. "The Woman Who Never Was." ***Canadian Business*****, June 1985: p. 253.**

The author asks why there are no women CEOs in Canada's Top 500 companies and summarizes the three most common explanations given to explain away this situation — women haven't been in the pipeline long enough to produce candidates for these jobs, women have to give men more time for their "comfort level" to adjust and women don't have the aggressiveness and commitment required for these jobs.

Williams, M.J. "Women Beat the Corporate Game." ***Fortune*****, September 12, 1988: pp. 128-138.**

Successful female managers have not "feminized" the corporation by making it more aware of family concerns. In fact, according to the author, they have had to take on the values and life patterns of careerist men and to learn to play by the rules of the corporation. However, in

spite of impressive gains in the middle management stream, women (and other minorities) are dropping out of large corporations at twice the rate of white males. Some employers are now coming to the conclusion that part of the problem may be the corporation itself and they have designed programs to retain and promote women. "Upward mobility" programs are designed to better equip women and give them more confidence by sharpening their managerial and quantitative skills and to encourage male managers to accept women by helping to change their attitudes or at least their behaviour. Other corporations have established upward mobility goals or quotas and some tie their managers bonuses to their progress in reaching these goals.

Willis, H., and Dodgson, J. "Mentoring of Canadian Women in Educational Administration." ***The Canadian Administrator,*** **vol. 25, no. 7, April 1986: pp. 1-6.**

The purpose of this research was to examine the influence of mentors on the career of Canadian women in a public-sector environment, i.e., in educational administration. Twenty-four female administrators from seven school systems across Canada were surveyed and 113 others responded to a questionnaire. Results indicate that although mentors had contributed substantially to the career success of the women interviewed, most of them were unaware at the time of the mentoring experience that they in fact had a mentor. Those interviewed also expressed a great deal of ambivalence about institutionalizing the mentoring process. The authors conclude that many who have experienced mentoring believe that their mentors had an important influence on their careers. However, they note that a lack of mentoring did not prevent 41% of the respondents from entering the administrative ranks.

Wilson, S.J. ***Women, the Family and the Economy.*** **Toronto: McGraw Hill Ryerson Ltd., 1982.**

Central themes of this book are women's family roles, women's work and the relationship between women's domestic responsibilities and their secondary position in other social institutions. This relationship helps to explain the economic and social dependence that so many women experience. The women's movement has done a great deal to alter current perceptions, yet, this has not been accomplished without resistance.

Winn, C. "Affirmative Action for Women: More than a Case of Simple Justice." ***Canadian Public Administration,*** **vol. 28, no. 1, 1985: pp. 24-46.**

This article examines the affirmative action program for women in the Canadian federal civil service, examines the program's effects and considers alternative means of achieving the program's objectives. The author believes that the income gap between men and women should be equalized. However, affirmative action in the federal program is based on a "false picture" of the causes of the gender income gap. It is argued that the gender gap is not caused primarily by discrimination but by educational segregation and unequal family responsibilities. Affirmative action programs in the federal government are unjust to low-income women, low-status men and mothers who work at home. Proposed alternatives to such programs include reforms to income taxation, public pensions, education and job structures.